



BACHELORARBEIT

André Winkelhagen

**Markenmanagement in Fuß-
ballvereinen dargestellt am
Beispiel von Arminia Bielefeld**

2014

BACHELORARBEIT

Markenmanagement in Fußballvereinen dargestellt am Beispiel von Arminia Bielefeld

Autor/in:
André Winkelhagen

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11sJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

BACHELOR THESIS

Brandmanagement in Football Clubs illustrated by the exam- ple Arminia Bielefeld

author:
André Winkelhagen

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11sJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:
Heinz-Ludwig Nöllenburg

Bibliografische Angaben

André Winkelhagen

Markenmanagement in Fußballvereinen dargestellt am Beispiel von Arminia Bielefeld

Brandmanagement in Football Clubs illustrated by the example Arminia Bielefeld

54 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Referat

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Markenmanagement in und von Fußballvereinen. Als Praxisbeispiel wird der deutsche Zweitligist Arminia Bielefeld näher beleuchtet. Das Kapitel „Markenmanagement“ befasst sich mit dem Marketing im und mit Sport und dem Markenaufbau in der Kommunikationspolitik. Im Anschluss werden das Marketing und das Markenmanagement bei Fußballvereinen thematisiert und aufgearbeitet. Neben der Kommerzialisierung und der Medialisierung im Fußball wird auch auf die Marketingstrategien von prominenten ehemaligen und aktiven Fußballprofis eingegangen. Anschließend wird das Praxisbeispiel Arminia Bielefeld herangezogen. Die Markenpolitik des Vereins wird anhand des bestehenden Markenkonzepts (Corporate Identity) und einer neuen Image-Kampagne dargestellt. Eine empirische Expertenerhebung erläutert abschließend die Markenwahrnehmung zwischen verschiedenen Personen im Vereinsumfeld der Arminia. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Erfolgsfaktoren des Markenmanagements in Fußballvereinen aufzuzeigen und das Potential von Fußballmarken herauszustellen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau	1
2. Markenmanagement	3
2.1 Marketing im Sport	4
2.2 Marketing mit Sport	5
2.3 Marken im Sport	8
2.3.1 Corporate Identity	9
2.3.2 Corporate Brand	11
2.4 Markenaufbau in der Kommunikationspolitik	13
2.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente	14
2.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente	15
2.4.3 Fan- und Community-Marketing	17
3. Markenmanagement im Fußball	19
3.1 Kommerzialisierung im Fußball	19
3.2 Medialisierung im Fußball	24
3.3 Markeninszenierung	28
3.4 Markenpositionierung	29
3.5 Marketing von Kultmarken/Kultvereinen	30
3.6 Marketing von Prominenten (aktive und ehemalige Fußballprofis)	36
4. Markenpolitik bei Arminia Bielefeld	42
4.1 Bestehendes Markenkonzept (Corporate Identity) von Arminia Bielefeld	43
4.2 Neue Image-Kampagne von Arminia Bielefeld	48
5. Empirische Expertenerhebung zur Markenwahrnehmung im Spannungsfeld zwischen den Vereinsfunktionären von Arminia Bielefeld	52
6. Erfolgsfaktoren für das Markenmanagement bei Fußballvereinen	53
Literaturverzeichnis	55
Anlagen	62
Eigenständigkeitserklärung	66

Abkürzungsverzeichnis

BBL	= Basketball Bundesliga
BVB	= Ballverein Borussia, Borussia Dortmund
CD	= Corporate Design
DDR	= Deutsche Demokratische Republik
DEL	= Deutsche Eishockey Liga
DFB	= Deutscher Fußball Bund
DFL	= Deutsche Fußball Liga
DSC	= Deutscher Sport Club, Arminia Bielefeld
FAZ	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
FCB	= Fußball Club Bayern, Bayern München
FSJ	= Freiwillig Soziales Jahr
HSV	= Hamburger Sportverein
LED	= light emitting diode, Leuchtdiode
MUTV	= Manchester United Television
NLZ	= Nachwuchsleistungszentrum
OWL	= Ostwestfalen-Lippe
SV	= Sportverein

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Bachelor-Thesis	2
Abbildung 2: Ziele des Markenmanagements.....	3
Abbildung 3: Trikotlogo "Jägermeister" Eintracht Braunschweig.....	7
Abbildung 4: Einnahmen durch Trikotsponsoring zur Saison 2012/2013	7
Abbildung 5: Schaubild Corporate Identity.....	10
Abbildung 6: Schaubild Corporate Brand.....	12
Abbildung 7: Umsatzgrafik FCB und BVB seit 2004/2005.....	20
Abbildung 8: Einnahmen der Bundesliga durch die TV-Vermarktung	27
Abbildung 9: Markentabelle deutscher Fußballvereine, Plätze 1-10	31
Abbildung 10: Armani-Werbung mit David Beckham	40
Abbildung 11: DSC Arminia Bielefeld-Logo mit Schriftzug.....	45
Abbildung 12: Neues Wappenlogo mit Claim DSC Arminia Bielefeld.....	51

1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau

In der heutigen Zeit gibt es viele Unternehmen, Institutionen und Vereine, die durch Marketing Produkte und Dienstleistungen bewerben wollen, die Kunden gewinnen und binden wollen und die Profit erwirtschaften wollen. Es prasseln so viele verschiedene Angebote auf die potentiellen Konsumenten und Interessenten ein, dass es schwer für diese ist, einen Überblick zu behalten.

Auch für die werbenden Unternehmen und Vereine ist es schwierig, sich von den Mitbewerbern abzugrenzen, abzuheben und aufzufallen, damit man am Ende den Zuschlag erhält. Bei Fußballvereinen ist das nicht anders als z. B. bei Unternehmen in der freien Wirtschaft. Es gelten auf dem Sportmarkt die gleichen Gesetze wie auf anderen ökonomischen Märkten. Es ist ein harter Wettbewerb um jeden einzelnen Kunden, um Aufmerksamkeit und letztendlich ums Geld.

Fußballvereine sind heutzutage (teilweise) große Wirtschafts-Unternehmen und sollen dementsprechend so geführt werden. Um sich auf Dauer auf dem hart umkämpften Markt des Fußballs behaupten zu können, muss ein Verein sich entsprechend aufstellen und Maßnahmen ergreifen. Eine dieser Maßnahmen betrifft das Marketing, konkreter gesagt das Markenmanagement. Ein Verein muss das Ziel haben, sich als Marke zu kreieren und zu etablieren. Eine Marke mit festgelegten Eigenschaften, bei der jeder direkt weiß worum es sich handelt und was diese Marke ausmacht, birgt eine Menge Potential im Kampf um Kunden, Prestige, Einfluss, Macht und Geld.

Ziel dieser Arbeit ist es, nach umfangreicher Analyse von Marketing im Zusammenhang mit Sport, das Potential von einer Fußballmarke herauszustellen und die Wichtigkeit und die Möglichkeiten von Markenmanagement bei Fußballvereinen aufzuzeigen. Als Praxisbeispiel wird der ostwestfälische Zweitligist Arminia Bielefeld herangezogen. Mit der Einführung einer neuen Corporate Identity erhofft sich der Verein ein starkes Fundament für eine erfolgreiche wirtschaftliche Zukunft zu schaffen und dem Wettbewerb am Markt entgegen zu treten.

Die Arbeit ist wie folgt aufgebaut:

- Das zweite Kapitel befasst sich mit Marketing im Zusammenhang mit Sport und mit dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten beim Markenaufbau.

- Das dritte Kapitel befasst sich mit der kommerziellen und medialen Entwicklung im Fußball. Des Weiteren wird anhand von Beispielen gezeigt, wie sich Kultvereine vermarkten und wie das Marketing von aktuellen und ehemaligen, prominenten Fußballprofis aussieht.
- Im vierten Kapitel geht es um den Verein Arminia Bielefeld. Zuerst werden einige Informationen über den Verein genannt, dann werden die bestehende Corporate Identity und eine neue Image-Kampagne vorgestellt.
- Im fünften Kapitel folgt eine empirische Expertenerhebung zur Markenwahrnehmung zwischen verschiedenen Vereinsfunktionären von Arminia Bielefeld.
- Das sechste Kapitel dieser Bachelor-Thesis befasst sich mit den Erfolgsfaktoren für das Markenmanagement bei Fußballvereinen.



Abb. 1: Aufbau der Bachelor Thesis

(Quelle: eigene Darstellung)

2. Markenmanagement

Unter Markenmanagement versteht man, dass eine Marke und die dazugehörenden Produkte entwickelt werden und am Markt etabliert werden. Dabei soll die zugehörige Unternehmenskultur als Qualitätsmerkmal im Bewusstsein des Kunden verankert werden. Beim Markenmanagement unterscheidet man grundsätzlich zwischen zwei Strategien:

- Dem Aufbau von neuen Marken
- Dem Management von bestehenden Marken

Die entscheidende Frage beim Markenmanagement ist, wie das Potential einer bereits bestehenden Marke erweitert werden kann. Neben der Möglichkeit, neue Märkte oder neue Zielgruppen anzugehen, ist der häufigste Weg, das Angebot auf Basis einer bestehenden Marke zu erweitern. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 85]

Die Ziele des Markenmanagements können aus den übergeordneten Unternehmenszielen (Globalziel) abgeleitet werden. [vgl. Kriegbaum 2001, 69] Diese Unternehmensziele sind oftmals die Sicherung der Unternehmensexistenz als langfristiges Ziel sowie Liquidität und Erfolg als kurzfristiges Unternehmensziel. [vgl. Baum/Coenenberg/Günther 1999, 5] Es wird dazu noch unterschieden zwischen den Verhaltenswirtschaftlichen Zielen und den ökonomischen Zielen (s. Abb1). Grundsätzlich gilt, dass als zentrales Ziel des Markenmanagements und der Markenführung der Aufbau und die Steigerung des Marktwertes ausgegeben werden kann.

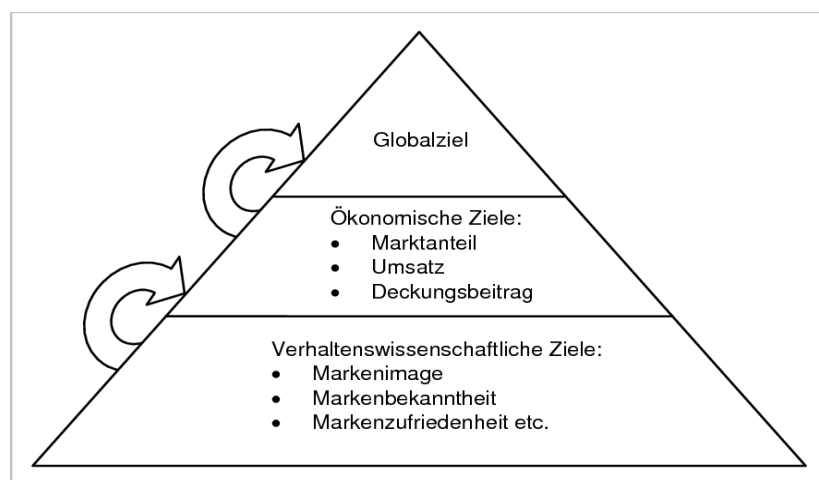


Abb. 2: Ziele des Markenmanagements in Pyramidenform

(<http://markenmanagement.files.wordpress.com/2012/01/ziele.png> 17.12.2013)

2.1 Marketing im Sport

Der Begriff Marketing stammt aus dem Englischen und wird dort aus dem Wortstamm „market“ – zu Deutsch: Markt – gebildet. Der Begriff Marketing bedeutet im einfachen Sinne Vermarktung. Die gängigste Definition lautet wie folgt: „Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others.“ [Kotler 1994, 5] Das Ziel von Marketing ist es, einen Ansatz zu finden und Entscheidungen zu treffen, um auf einem Markt bestehen zu können und seine Produkte möglichst effizient zu vertreiben. „Der Grundgedanke des Marketings – die konsequente Ausrichtung des Unternehmens an die Bedürfnisse des Marktes – hat sich in den meisten Branchen und Unternehmen durchgesetzt. [Bruhn 1999, 13] Die Vermarktung einzelner Produkte oder ganzer Produktpaletten werden exakt und zielgerichtet gesteuert. Darüber hinaus sollte Marketing sich aber nicht nur darauf beschränken, die Nachfrage des Marktes zu befriedigen, „sondern es sollte auch neue Bedürfnisse wecken und schaffen.“ [Wöhe 1981, 531]

Marketing findet man heutzutage in allen Bereichen der Gesellschaft, natürlich auch im Sport. Beim Marketing im und mit Sport werden die Marketing-Management-Prinzipien aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf den Sport angewandt. Es gilt jedoch hierbei, die Besonderheiten, die das Produkt Sport mit sich bringt, zu berücksichtigen. „Es ist sinnvoll, Sportmarketing nicht lediglich als Modifikation vom allgemeinen Marketing, sondern als eine sehr spezielle – fast eigenständige – Form des Marketings zu betrachten.“ [Bühler/Nufer 2013, 42]

Das Marketing im Sport hat in den letzten Jahren sehr stark an Bedeutung gewonnen und der Sportmarkt sich als fester Wirtschaftssektor etabliert. Aber erst gegen Ende des 19., mehr jedoch zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte sich der Sport zu einem gesellschaftlich relevanten Thema, insbesondere in Großbritannien und den USA, aber auch in Deutschland. Unternehmen entdeckten den Sport als Medium für ihre Kommunikation, wobei anfänglich zwar nicht das uns heute bekannte Sponsoring und Marketing eingesetzt wurde, wohl aber eine Vielzahl von Sportmotiven in der klassischen Werbung sowie die Präsenz von Produkten bei Sportveranstaltungen. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 12] Heute wird darauf verwiesen, dass Marketing im Sport „die Entwicklung von Marketing-Management-Konzepten für Organisationen der Sportbranche ist. Sportorganisationen und sportnahe Unternehmen vermarkten Sportprodukte an Sportler oder sportinteressierte Personen und Institutionen. Letztere stellen Sport-

Konsumenten (aktive und passive Sportler) und Sportinvestoren (z.B. Staat, Sponsoren) dar.“ [Freyer 2011, 54]

Der Wirtschaftsfaktor Sport ist mittlerweile einer der lukrativsten Wirtschaftsbereiche überhaupt und das Marketing im Sport eine der wichtigsten Einnahmequellen für die Unternehmen oder die Vereine. Beide versuchen, ihr Angebot und ihre Aktivitäten konsequent an den Bedürfnissen der Sportnachfrager auszurichten. [vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, 231] Sie nutzen den Sport als eine Art Inhaltsangabe, um gezielt für ihre Produkte und Leistungen zu werben. Die Zielgruppe sind aktive Sportler, sportinteressierte Zuschauer sowie weitere Nachfrager auf den Folge- und Nachbarmärkten des Sports. [vgl. Freyer 2003, 47-48]

Beim Marketing im Sport sind die Sportorganisationen (Verbände, Clubs, Individuen) also die Protagonisten. Das Produkt ist in diesem Fall das Sportprodukt (Ware oder Dienstleistung), welches sich noch unterteilen lässt in das Kernprodukt (Spiel, Wettkampf, Veranstaltung) und in die Produkterweiterungen (Hospitality, Merchandising, Rechte). Die Zielgruppe sind die Teilnehmer, die Zuschauer und sportinteressierte Konsumenten. [vgl. Nufer/Bühler 2011, 42]

2.2 Marketing mit Sport

Marketing mit Sport ist die andere Perspektive vom Sportmarketing und unterscheidet sich grundsätzlich vom Marketing im Sport. Beim Marketing mit Sport versuchen Sportfremde Unternehmen den Absatz ihrer Produkte unter der Zuhilfenahme von Werten und Personen aus dem Sport zu optimieren. Zumeist geschieht dieses mit der Nutzung von kommunikativen Rechten aus dem Bereich Sport, wie z. B. dem Sport-Sponsoring, Sport-Werbung oder Sport-Merchandising. [vgl. Hermanns/Riedmüller 2002, 231] Marketing mit Sport wird vor allem von Unternehmen verwendet, welche keine Sportbezogenen Produkte herstellen. Sport hat hier einen instrumentellen Charakter und der Einsatz von Sportbezogenen Motiven innerhalb der Werbung dient als Mittel zur Darstellung ihrer Produkte und Marken. [vgl. Freyer 2003, 45-47]

Die beliebteste und wichtigste Anwendung vom Marketing mit Sport ist das Sport-Sponsoring. „Das Sport-Sponsoring ist sowohl die älteste wie die bedeutendste Sponsoringart. [...] Sponsoring ist aus dem heutigen Sport nicht mehr wegzudenken.“ [Hermanns 2002, 335] „Durch die Übernahme von Sponsorenschaften verfolgen die

Sponsoren psychologische sowie ökonomische Ziele und kommunizieren mit der Öffentlichkeit und den Konsumenten, um ihre Marke zu stärken und letztendlich ihren Absatz zu erhöhen.“ [Adjouri/Stastny 2006, 24]

Bereits zu den Olympischen Spielen 1928 in Amsterdam belieferte das Unternehmen Coca-Cola die Olympiamannschaft der USA mit dem hauseigenen Erfrischungsgetränk. [vgl. Hermanns 2002, 335] „Zu Beginn der 70er Jahre begann auch in Deutschland die Ära des systematischen Sponsorings im Sport.“ [Adjouri/Stastny 2006, 16] Der erste Fußballverein, der Werbung auf seinen Trikots machen wollte, war, entgegen vieler anders verbreiteter Meinungen, 1967 Wormatia Worms. Die Wormatia wollte mit dem Schriftzug „CAT“ (für Caterpillar) auf dem Trikot Werbung machen. Diese Idee entstand aus der damaligen Finanznot des Vereins. Auf Druck des DFB musste der Verein diese Aktion allerdings wieder einstellen. [vgl. Kläsgen 2010, 24] Am 24. März 1973 lief dann als erster Club Eintracht Braunschweig mit einem Sponsorenlogo auf - gegen das damals geltende DFB-Reglement. Das Logo war ein Hirschkopf und Erkennungszeichen des Jägermeister-Fabrikanten Mast, der den Bundesligisten förderte. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 16] Das Logo ersetzte den Braunschweiger Löwen als Vereinswappen (s. Abb. 3). Das war der Grundstein des Trikot-Sponsoring im Deutschen Fußball und seither generieren die Vereine mit den dadurch resultierenden Einnahmen einen großen Teil ihrer Gesamteinkünfte. Allein in der Bundesliga-Saison 2012/2013 nahmen die 18 deutschen Erstligavereine insgesamt rund 130 Millionen Euro durch Trikot-Sponsoring ein. [vgl. dpa 2012] (s. Abb. 4) Beim genauen Betrachten der Sponsoren ist zu erkennen, dass kein Unternehmen einen direkten Bezug zum Sport hat, sondern, wie oben beschrieben, es sportfremde Unternehmen sind. „Aufgrund der zunehmenden Ermüdungserscheinungen klassischer Werbung setzen Unternehmen verstärkt auf innovative Instrumente der Marketing-Kommunikation wie Sport-Sponsoring oder das Veranstellen von eigenen Sport-Events.“ [Hermanns/Riedmüller 2002, 235]

Das Trikot-Sponsoring ist aber nur ein Teil des Marketings mit Sport. Bandenwerbung in den Arenen und Stadien, Beschriftungen auf den Rennboliden in der Formel 1 sowie die Vermarktung von Stadionnamen oder Marken- und Medienrechten einzelner Sportler und Vereine gehören längst zum Alltag des Sportmarketings. Speziell im Fußball wird versucht, jedes noch so winzige Detail zu vermarkten, was auch zur Kommerzialisierung dieses Sports geführt hat (s. Kapitel 3).



Abb. 3: Trikotlogo „Jägermeister“ Eintracht Braunschweig

(http://pics.patches.cc/1112/Braunschweiger_small_Turn_sportverein_eintracht_EV_1895_abzeichen.jpg 04.11.2013)

Die geschätzten Einnahmen in der Übersicht

Klub	Sponsor	Laufzeit	Einnahmen in Mio. Euro
VfL Wolfsburg	VW	unbefristet	30 plus X
Bayern München	Telekom	2017	25
Schalke 04	Gazprom	2017	14
Borussia Dortmund	Evonik	2016	12
Hamburger SV	Emirates	2015	8,5
Bayer Leverkusen	Sunpower	2016	6
Werder Bremen	Wiesenhof	2014	6
Eintracht Frankfurt	Krombacher	2013	5,5
Borussia Mönchengladbach	Postbank	2015	5
VfB Stuttgart	Mercedes-Benz-Bank	2014	5
1899 Hoffenheim	Suntech	2014	4,5
1. FSV Mainz 05	Entega	2017	4,5
1. FC Nürnberg	NKD	2016	4
Hannover 96	TUI	2014	3,5
Fortuna Düsseldorf	Vodafone	2014	2,6
SC Freiburg	Ehrmann	2014	2,5
SpVgg Greuther Fürth	Ergo Versicherung	2018	2,2
FC Augsburg	AL-KO	2013	1,5

Abb. 4: Einnahmen durch Trikotsponsoring zur Saison 2012/2013

(<http://www.spoX.com/de/sport/fussball/bundesliga/1208/News/vfl-wolfsburg-kroesus-bei-trikotwerbung-brustsponsoring-einnahmen-auflistung.html> 12.11.2013)

2.3 Marken im Sport

Der Begriff Marke taucht heute in allen Facetten des täglichen Lebens auf, natürlich auch im Sport. Eine Marke steht für alle Eigenschaften, in denen sich Objekte, die mit einem Markennamen in Verbindung stehen, von konkurrierenden Objekten anderer Markennamen unterscheiden. Alles, was irgendwie einen Namen hat, will zu einer Marke werden. Aber der Begriff Marke „ist eine Auszeichnung. Nur langfristig erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen schaffen es, eine Marke zu werden. [...] Der langfristige und nachhaltige Erfolg ist das kennzeichnende Merkmal einer Marke.“ [Adjouri/Stastny 2006, 44]

Im Sport tragen beispielsweise die Zuschauer mit ihrem andauernden Interesse an dem Sportereignis dazu bei, dass sich eine starke Sportmarkte entwickelt. Auch durch die Nutzung von Merchandising-Artikeln oder die Vertrautheit der Zuschauer und Fans mit den Spielern der Mannschaft und vereinsinternen Entwicklungen sind wichtige Themen im Rahmen der Markenvertrautheit mit dem Klub und ein Zeichen von Loyalität. „Ein effektives Instrument zur Markenbildung und –pflege stellt das Merchandising dar. Sie transportiert den Namen und das Logo des Clubs und erhöht somit den Wiedererkennungswert einer Marke.“ [Nufer/Bühler 2011, 47] Die Zuschauer und Fans identifizieren sich mit ihrem Klub oder einzelnen Spielern und selbst wenn es zu sportlichen oder wirtschaftlichen Leistungsschwankungen kommt, bleibt diese Bindung bestehen. „Die Zukunft der Marke liegt in ihrer Tradition. Die allgemeine Geschichte der Marke zeigt, dass diese sich wandelt. Die Marke passt sich der wirtschaftlichen und damit auch der gesellschaftlichen Entwicklung an.“ [Adjouri/Stastny 2006, 84]

Natürlich ist das Image der Marke bei sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg positiver zu vermarkten und zu verkaufen als bei schlechten Ergebnissen auf beiden Ebenen. Der finanzielle Wert einer Marke lässt sich allerdings nur schwer bemessen, denn eine Marke ist mehr als nur eine Bezeichnung für einen Klub oder einen Sportler, einer Ware oder einer Dienstleistung. Dr. Ströbel beispielsweise behandelt die psychologische Stärke einer Marke und ihren finanziellen Wert als grundsätzliche verschiedene Faktoren. Er führt sie in einem Strukturmodell zusammen, dass sich vorrangig für die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der Markenstärke und dem Markenwert interessiert. [vgl. Ströbel 2012, 41] Der Markenwert besteht überwiegend aus „soft-values“, also aus nicht quantifizierbaren und nicht mathematisch berechenbaren Werten. Diese Werte sind zum Beispiel Markenidentität und Markenimage. Aber natürlich gehören auch die messbaren Werte wie Sponsoreneinnahmen dazu. Die Markenstärke

dagegen wird über drei interdependente Dimensionen bestimmt: Markenbekanntheit, Markenassoziation und Markentreue. [vgl. Nufer/Bühler 2011, 120]

Welchen Einfluss die Markenstärke aus Sicht der Zuschauer auf den Markenwert hat, hängt nicht zuletzt auch von der sportlichen Performance ab. Wenn ein Profiklub (z. B. im Basketball, Eishockey, Fußball oder Handball) eine gute oder herausragende Platzierung in der jeweiligen Liga erringt, erhöht sich durch die dann bevorstehende Teilnahme an internationalen Wettbewerben und entsprechenden Prämien der finanzielle Erfolg. Dieses stärkt den Markenwert und die Markenstärke durch erhöhte finanzielle Einnahmen, gestiegene Aufmerksamkeit und Präsenz in den Medien sowie vermehrtes Zuschauerinteresse. Allgemein gilt, dass verschiedene Stakeholder den Markenwert und die Markenstärke prägen. Dieses gilt von den Sponsoren bis hin zu den Medien.

Im Sportbereich gibt es viele verschiedene Arten von Marken, wie sich schon am Markennamen erkennen lässt. Es kann sich hierbei um die Marke des Einzelsportlers handeln (z. B. Michael Schumacher), es kann ein Klub oder ein Verein aus einer jeweiligen Sportart sein (z. B. FC Barcelona), es kann sich um einen ganzen Verband einer Sportart handeln (z. B. DFB) oder die Marke ist die Sportveranstaltung an sich (z. B. Vier-Schanzen-Tournee). [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 91]

2.3.1 Corporate Identity

Die Corporate Identity ist die strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und nach außen. Im Sport sind die Unternehmen die Clubs und die Vereine sowie die Verbände und Sportorganisationen. Die Basis der Verhaltensweise sind eine festgelegte Unternehmensphilosophie, eine langfristige Unternehmenszielsetzung und ein definiertes Image – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen. [vgl. Birkigt/Stadler 1988, 23] Unter Corporate Identity versteht man also den Zusammenhang und das Zusammenwirken vom Unternehmensverhalten, Unternehmenserscheinungsbild und Unternehmenskommunikation, um eine Unternehmenspersönlichkeit zu entwickeln (s. Abb. 5).

Die Sportvereine und -verbände erschaffen sich durch die Corporate Identity eine Vereins-Identität. Für die gesamte Vereinsarbeit und damit auch für das markenpolitische Arbeiten im Verein ist die Existenz einer einheitlichen, möglichst klaren Vereins-

Identität von großer Wichtigkeit. Die Corporate Identity stellt die Besonderheiten heraus und das, was den Verein von anderen unterscheidet. [vgl. Weyand/Schröter 2013, 2-4] Wichtige Elemente, die zu einer Corporate Identity gehören sind das Corporate Design (Erscheinungsbild), das Corporate Behaviour (Vereins-Verhalten) und die Corporate Communication (Vereins-Kommunikation).

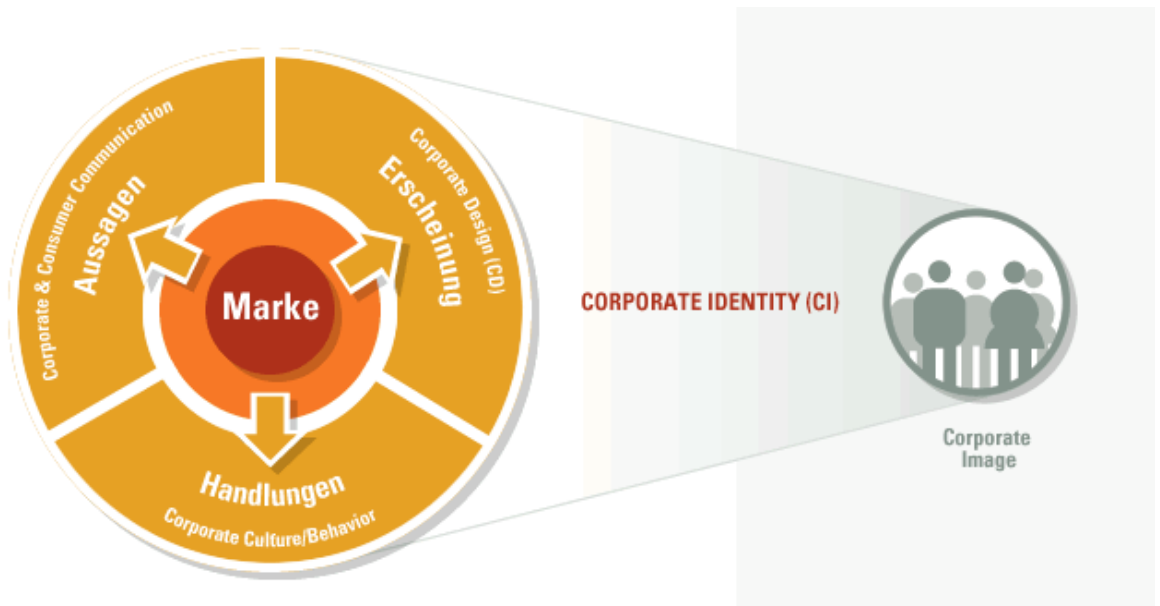


Abb. 5: Schaubild Corporate Identity

(http://frischfeindesign.com/wp-content/uploads/corporate_identity.gif 26.11.2013)

Das Corporate Design ist das äußere, optische oder visuelle Erscheinungsbild des Vereins. Bei Sportvereinen betrifft das CD hauptsächlich das Logo und die Trikots. Im Optimalfall ist das Corporate Design einheitlich, unverwechselbar, markant und widerspruchsfrei. Durch den einheitlichen Auftritt soll der Wiedererkennungswert gesteigert werden. „Eine konsequente Umsetzung der Gestaltungsregeln unterstützt die Markenbildung des Vereins und erhöht die Wiedererkennbarkeit bei den Vereinsmitgliedern, der Öffentlichkeit, den Medien und Sponsoren.“ [Weyand/Schröter 2013, 17-18] Bei Vereinen gehören folgende Punkte zu einem einheitlichen visuellen Auftritt:

- Gleiche Schrift und Farbgebung (Berücksichtigung der Vereinsfarben) in allen Kommunikationsmitteln (Briefpapier, Plakate, Broschüren, Werbeanzeigen)
- Einheitliche Verwendung des Vereinslogos
- Vereinszeitung erscheint in einem wiedererkennbaren Layout und Design (unter Berücksichtigung der Vereinsfarben)
- Mannschaftstrikots und Ausgekleidung in Vereinsfarbe

- Die Internetpräsenz enthält Vereinslogo und ist in Vereinsfarben gestaltet

Das Corporate Behaviour bezieht sich auf die einheitlichen und abgestimmten Verhaltensweisen des Vereins. Es spiegelt die Umsetzung der Vereinsgrundsätze wider und die Werte, die im Verein gelebt und geschätzt werden. [vgl. Weyand/Schröter 2013, 34] Auf einen Sportverein umgesetzt heißt das, dass vom Vorstand bis hin zu den Mitarbeitern und den Vereinsmitgliedern nach innen und nach außen ein einheitliches Sozial-, Umfeld- und Informationsverhalten an den Tag gelegt wird.

Corporate Communication ist die Unternehmens- bzw. die Vereinskommunikation. Zum einen betrifft sie die einheitliche Kommunikation nach innen mit den Mitarbeitern und Mitgliedern. Zum anderen die einheitliche Kommunikation nach außen zur Öffentlichkeit und zu den Medien sowie zu potentiellen neuen Mitgliedern. Hierbei werden die Vereinsgrundsätze übermittelt. Die Corporate Communication trägt wesentlich dazu bei, ein Vereins-Image auf- bzw. auszubauen. [vgl. Weyand/Schröter 2013, 40-42]

2.3.2 Corporate Brand

Das Corporate Brand ist eine Weiterentwicklung der Corporate Identity. Es bezeichnet den Aufbau und den Einsatz von Marken, um Unternehmen zu profilieren und damit zur Steigerung des Unternehmenswerts beizutragen. Man versucht durch Corporate Branding ein komplettes Unternehmen als Marke in den Köpfen von Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit zu verankern.

Corporate Brand bezieht sich also auf das Unternehmen als Ganzes, als sogenannte spezielle Form der Dachmarke, die in diesem Fall dem Firmennamen entspricht. [vgl. Esch/Tomczak 2004, 6] Es handelt sich bei der Corporate Brand um „ein gesamtunternehmerisches Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen.“ [Meffert/Burmann/Koers 2005, 147] (s. Abb. 6)

Bei Corporate Brand in Zusammenhang mit Sport wird von Sport-Branding gesprochen. Eine Variante des Sport-Branding ist das Sportsponsoring. Sport-Branding definiert sich wie folgt: „Sport-Branding ist eine langfristige, intensive und erfolgreiche Partnerschaft zwischen Sponsor und Gesponsortem, bei dem beide Partner gleichwertig sind und über einen Markenstatus verfügen. Diese Partnerschaft beruht auf Ver-

trauen. Beide Partner haben eine hohe Identifikation und verfolgen gemeinsam strategische Ziele.“ [Adjouri/Stastny 2006, 116]



Abb. 6: Schaubild Corporate Branding

(<http://www.nycwebdesign.com/userfiles/image/corporate-branding.jpg> 27.11.2013)

Aus Sicht eines Unternehmens bzw. eines Vereins können durch Sport-Branding folgende Ziele ausgegeben werden:

- Erhöhung der Bekanntheit eines Vereins
- Verbesserung des Fremdbildes eines Vereins
- Stärkung der Kundenbeziehung und damit der Kundenbindung durch Nutzung des sportlichen Umfelds wie VIP- oder Hospitality-Programme

Neben kurzfristigen Zielen wie Steigerung der Bekanntheit und finanzieller Unterstützung gilt es, zwischen beiden Partnern gemeinsame Ziele zu definieren und sich gemeinsam zu unterstützen.

„Zwar ist noch nie der wissenschaftlich begründete Nachweis gelungen, dass Sponsoring den Absatz der Produkte fördert, also ein rein messbarer Nutzen entsteht. Dennoch ist davon auszugehen, dass zwischen Unternehmensmarke und dem entsprechenden Produktnamen ein psychischer Transfer stattfindet. Ganz sicher werden sich das intuitive Vertrauen und die Sympathie, die dem Unternehmen entgegengebracht oder versagt werden, auf unkontrollierbarer Weise und meist unbewusst auf den Markenerfolg der Produkte auswirken.“ [Gutjahr 2013, 66]

2.4 Markenaufbau in der Kommunikationspolitik

Damit potentielle Kunden über ein Unternehmen, einen Verein, ein Produkt oder eine Dienstleistung Kenntnis erlangen, um einen Kauf zu tätigen oder einen Dienst in Anspruch zu nehmen, ist es wichtig, dass sich jedes Unternehmen der Herausforderung stellt, sich und seine Leistungen einem potentiellen Käuferkreis (Zielgruppe) bekannt zu machen. Diese Bekanntmachung erfolgt durch die Kommunikationspolitik mit ihren verschiedenen Maßnahmen und Instrumenten. Kommunikationspolitik umfasst die gesamte Verkaufsförderung, die Werbung und die Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations.

Die Möglichkeiten der Werbung, als wichtiges Instrument der Kommunikationspolitik, haben sich in den letzten Jahren stark verbreitert. Neben den klassischen Werbemedien, wie z. B. Printmedien und Rundfunk, wurden mit der Entwicklung des Internets neue Werbeformen ins Leben gerufen, um eine Marke stärker dazustellen und zu präsentieren. (s. Unterkapitel 2.4.1 und 2.4.2)

Neben der Werbung bietet die Kommunikationspolitik weitere Elemente, wie z. B. die Öffentlichkeitsarbeit. Mit der Öffentlichkeitsarbeit kann unter anderem das Image der Marke in der Bevölkerung, bei Kunden oder Geldgebern verbessert werden.

Für den Aufbau von Marken ist eine professionell geführte Kommunikationspolitik zwingend notwendig, da jede Marke bestimmte Einstellungen, Werte oder Assoziationen verkörpert. Die Marke baut einen erfolgreichen Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Kunden auf. „Die Marke ist Botschafter und Medium zugleich im Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Kunden.“ [Adjouri/Stastny 2006, 49] Unter Markenaufbau und Markenführung werden heutzutage alle Maßnahmen verstanden, die einem Angebot „ein einzigartiges, kaufrelevantes Image“ verleihen können. [Esch/Langner 2000, 410] Mit dem Markenaufbau verfolgen die Unternehmen das Ziel, ein immaterielles Wirtschaftsgut zu schaffen. [vgl. Hamann 1992, 2009]

Für den Erfolg einer Marke müssen Produkte „gebrandmarkt“ werden, d.h. man stellt sie Öffentlichkeitswirksam dar. Bei der für den Markenaufbau relevanten Öffentlichkeit handelt es sich nicht nur um die potentiellen Kunden, sondern um alle Menschen, die die Marke wahrnehmen und über sie sprechen - auch Menschen, die das Produkt nicht unbedingt kaufen wollen. Sie bilden sich ebenso ein Urteil und beeinflussen mit ihrer Meinung potentielle Kunden oder Konsumenten. [vgl. Fleig 2011, 25-31]

2.4.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten zählen die Werbung, die Verkaufsförderung (Point-of-Sale-Kommunikation), die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) und die Teilnahme an Messen (Messekommunikation). Bruhn zufolge handelt es sich bei Kommunikationsinstrumenten um „das Ergebnis einer gedanklichen Bündelung von Kommunikationsmaßnahmen nach ihrer Ähnlichkeit.“ [vgl. Bruhn 20003, 3]

Die Werbung ist eine unpersönliche Kommunikationsform unter Verwendung der Massenmedien. In den Bereich der klassischen Werbung gehören Inserate in Zeitungen und Zeitschriften, Plakate sowie Spots im Radio, im Fernsehen und im Kino. „Als Werbung definieren wir alle bezahlten Formen nicht persönlicher Präsentation und Förderung von Ideen, Gütern oder Dienstleistungen in Massenmedien wie Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen oder Hörfunk durch einen identifizierbaren Werbetreibenden.“ [Kotler/Armstrong/Saunders/Wong 2003, 896]

Die Verkaufsförderung ist ein Schlüsselinstrument bei der Vermarktung von Waren und Dienstleistungen. Aufgrund der Reizüberflutung der Konsumenten und der Verschiebung zwischen Hersteller und Handel hat sie an Bedeutungszuwachs gewonnen. Die Verkaufsförderung umfasst sämtliche Maßnahmen, die zum Ziel haben, einen zusätzlichen Kaufanreiz beim Kunden zu schaffen und den Verkauf kurzfristig zu fördern. Im Unterschied zur Werbung verfolgt die Verkaufsförderung verkaufsbezogene und kurzfristigere Ziele. Ihre Aufgabe besteht darin, bei der jeweiligen Zielgruppe eine unterstützende, motivierende und absatzfördernde Wirkung zu erzielen. „Es handelt sich bei der Verkaufsförderung um primär kommunikative Maßnahmen, die der Unterstützung und Erhöhung der Effizienz der eigenen Absatzorgane (verkaufspersonalisierte Verkaufsförderung), der Marketingaktivitäten der Absatzmittler (handelsorientierte Verkaufsförderung) und der Beeinflussung der Verwender bei der Beschaffung und Benutzung der Produkte (konsumorientierte Verkaufsförderung) dienen.“ [Meffert 2000, 721]

Die Öffentlichkeitsarbeit verfolgt die Aufgabe, gute Beziehungen zu den verschiedenen Partnern einer Unternehmung in der internen und externen Öffentlichkeit zu etablieren. Die Öffentlichkeitsarbeit gilt als die Übersetzung von Public Relations. Das Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist das Schaffen von Vertrauen, um damit Bekanntheit aufzubauen und Reputation zu erlangen. „Im Folgenden kennzeichnet der Begriff Öffentlichkeitsar-

beit bzw. Public Relations die planmäßig zu gestaltende Beziehung zwischen der Unternehmung und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten (z. B. Kunden, Aktionären, Lieferanten, Arbeitnehmer, Institutionen, Staat) mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen bzw. aufzubauen.“ [Meffert 2000, 724]

Durch die Teilnahme an Messen werden die Messen und Ausstellungen genutzt, um die Produkte und die Dienstleistungen eines Unternehmens darzustellen und um eine unmittelbare Kontaktaufnahme mit tatsächlichen und potentiellen Kunden zu ermöglichen. [vgl. Hermanns 1997, 24] „Unter Messen versteht man grundsätzlich zeitlich und örtlich festgelegte Veranstaltungen mit Marktcharakter, die ein umfassendes Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige bieten und normalerweise in regelmäßigen Turnus stattfinden.“ [Meffert 2000, 741]

2.4.2 Innovative Kommunikationsinstrumente

Zu den neueren Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik zählen das Sponsoring, das Eventmarketing und das Product Placement. Durch die Ausweitung des Internets gibt es zusätzlich viele innovative Kommunikationsmöglichkeiten via Social Web und Social Media. Zu denen gehören u. a. Blogs, Twitter und die Social Media Networks (Facebook, Google+, Xing).

Hinter dem Begriff Blog steht das Wort “Weblog”. Dieses ist eine Zusammensetzung aus den englischen Wörtern web und blog und stellt in etwa ein Internet-Tagebuch dar. Die Autoren wollen mit Blogs vor allem auf interessante Webseiten aufmerksam machen. Beim Blog-Marketing geht es darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung sichtbar zu machen. Wird ein Produkt in bekannten, hochwertigen Blogs vorgestellt, nehmen deren Leser es wahr und sind aufgrund der thematischen Nähe interessiert. Allgemein werden Weblogs von Unternehmen als Corporate Blogs bezeichnet. Mit solchen Blogs können Unternehmen verschiedenste Ziele verfolgen. [vgl. Schmitt 2008, 127] Typischerweise ist ein Corporate Blog ein Teil der allgemeinen Außendarstellung eines Unternehmens. Ein Weblog (als Teil der PR-Strategie) stellt Informationen zum Unternehmen zur Verfügung, stellt in Streitfällen die für das Unternehmen günstigen Fakten dar und kommuniziert diese gegebenenfalls auch argumentativ. [vgl. Bender 2008, 184 ff]

Bei Twitter handelt es sich um ein plattformgebundenes Kommunikationsnetzwerk. Die angeschlossenen Nutzer können durch sogenannte „tweets“ Textnachrichten mit einer Länge von max. 140 Zeichen an die Community übermitteln. Diese Nachrichten werden, ausgehend von dem Portal twitter.com, auf verschiedenen Wegen verbreitet. Diese Wege können per SMS sein, per Webseite oder über ein Clientprogramm auf einem Mobiltelefon. Ist man als „Follower“ eines Senders registriert, empfängt man die ausgegebenen „tweets“, kann diese weiterleiten (re-tweeten) oder darauf antworten. Durch die limitierte Nachrichtenlänge sind die Nutzer bei Twitter gezwungen, sich auf die relevanten Dinge der Kommunikation zu beschränken und deshalb haben die allermeisten Nachrichten trivialen Inhalt. [vgl. Simon/Bernhardt 2010] Twitter gilt als extrem dynamisches und schnelles Kommunikationsmedium und kann deshalb ein wichtiges Instrument der Unternehmenskommunikation darstellen. Twitter ist interaktiv und ermöglicht eine direkte Kommunikation zwischen den Unternehmen und den potentiellen Kunden in Echtzeit. Über Twitter können alle Unternehmen aktuelle Neuigkeiten, Produktinformationen, Pressemitteilungen, Blogbeiträge, Studien oder Fachbeiträge schnell verbreiten. Diese Informationen erreichen Kunden und Interessenten direkt. In jüngerer Vergangenheit verbreiteten sich wichtige Nachrichten über Twitter regelmäßig schneller als über etablierte Medien.

Social Networks sind Webseiten, auf denen sich Nutzer eigene, persönliche „Mini-Homepages“ anlegen und diese zu verschiedenen Zwecken nutzen können. Durch Features, die für die jeweiligen Social Networks spezifisch sind, haben die Nutzer weitere Möglichkeiten zu interagieren. Beispielsweise können Nutzer des Social Networks Facebook neben dem Posten von Kommentaren und Statusmeldungen sowie dem Hochladen von Fotos und Videos mit einem „Like-Button“ ihre Zustimmung für bestimmte Inhalte innerhalb und außerhalb von Facebook zum Ausdruck bringen. Zu den bekanntesten Social Networks zählen Facebook, Google+ und Xing. Letzteres ist besonders gut darauf ausgerichtet, Geschäftskontakte herzustellen und/oder zu pflegen. Das Social Network ermöglicht es Werbetreibenden, unter Rückgriff auf die personenbezogenen Daten der angemeldeten Nutzer, zielgruppenspezifisch zu werben. Dieses nennt man „targeting“. [vgl. Bender 2008, 177] Durch das Nutzen von Social Networks für Marketing-Aktivitäten ergeben sich Perspektiven der Personalwirtschaft, Forschung und Entwicklung und in der Beschaffung für die Unternehmen. [vgl. Cyganski/Hass 2008, 105 ff]

2.4.3 Fan- und Community-Marketing

Unter Community versteht sich eine Gruppe von Menschen, die gemeinsame Interessen verfolgen und die durch ein Zusammengehörigkeitsgefühl miteinander verbunden sind. Sie bilden eine Art Gemeinschaft. Sind diese Menschen durch eine Internetplattform miteinander verbunden, bezeichnet man diese als Online-Community. „Bereits 30 Millionen Deutsche ab 14 Jahren sind Mitglied in mindestens einer Internet-Gemeinschaft. [...] Kaum ein Segment des Internets boomt so stark wie Communities.“ [Hilker 2010, 83] Aus einer repräsentativen Umfrage des Hightech-Verbandes BITKOM mit dem Institut Forsa, bei der über 1.000 Internet-Nutzer befragt wurden, geht hervor, dass 78 Prozent der Community-Nutzer diese nutzen, um Kontakte zu Freunden und Bekannten zu pflegen. 13 Prozent wollen auch berufliche Kontakte pflegen. [vgl. Hilker 2010, 83]

Das gemeinsame Interesse der Nutzer an einer Sache ist bei einer Community die Chance für Unternehmen und Vereine, für sich zu werben und Rückschlüsse aus dem Verhalten der Nutzer zu schließen. „Unternehmen positionieren sich nah am Kunden und gewinnen viel Wissen um seine Bedürfnisse. [...] Eine Community ist mehr als eine Beziehungsbörse oder ein Wissensspeicher. Neben der Versorgung mit Kontakten fördert sie den Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch.“ [Hilker 2010, 84 u. 86] Durch gezieltes Marketing ist es Unternehmen und Vereinen möglich, sich bei den Usern ins Gespräch zu bringen. Als Community-Marketing bezeichnet man Aktionen, die in Communities auf Websites anderer Anbieter durchgeführt werden. Dies kann in Foren, Weblogs, Newsgroups oder Chats erfolgen. [vgl. Holzapfel 2006]

Je größer eine Community ist, desto mehr Menschen werden durch das Community-Marketing eines Unternehmens erreicht und angesprochen. Durch Virales Marketing (Mund-zu-Mund-Empfehlungen) und eine klare strategische Positionierung wird ein gezielter Wachstum einer Community gefördert. [vgl. Hilker 2010, 87] Das grundsätzliche Ziel von Community Marketing ist es, Branding und Marketingkommunikation durch die Beteiligung in einem Online-Netzwerk zu erreichen. „Eine Community dient als Marketing-, Marktforschungs- und Service-Instrument und soll die Kundenbindung erhöhen.“ [Hilker 2010, 89]

Eine weiterer Bereich des Online-Marketing ist das Fan-Marketing. „Enthusiastische Fans, engagierte Fürsprecher und glaubwürdige Multiplikatoren sind die besten Ver-

markter. Sie haben die höchste Überzeugungskraft und die geringsten Streuverluste.“ [Schüller 2012] Fans bauen eine emotionale Bindung zu einem Unternehmen, einer Marke oder einem Verein auf und sind glühende Verehrer von dieser. [vgl. Schüller 2012] Es entstehen Interessengruppen und sogar wirkliche Fangemeinschaften, die gerade in Zeiten des Social Web oft auch eigene Fansites im Web betreiben.

Fan-Gemeinschaften und deren Community-Seiten entstehen meist ganz ohne das Zutun von Unternehmen und Marken. Um Fans langfristig zu binden und deren Potential zu nutzen, sollten Anbieter Fans eine Area schaffen, die es ihnen ermöglicht, ihren Fans genau das geben zu können, was das Fan-Sein so besonders lohnenswert macht:

- Ernst und wichtig genommen werden
- Das Gefühl jemand besonderes zu sein
- Die Möglichkeit, sinnvolle Beiträge zu leisten
- Eingebettet in einer Gemeinschaft zu sein
- Teil von etwas Großem zu sein [vgl. Schüller 2012]

Diese Area kann eine eigene Facebook-Seite sein, ein eigener Youtube-Kanal oder ein Twitter-Account. „Natürlich gewachsene Seiten mit lebendigen Fans und ohne viel Ego-Geschleime werden auf Dauer am erfolgreichsten sein. [...] Der Erfolg hängt davon ab, welchen Content man seinen Fans bietet, wie man sie pflegt und was man für sie tut.“ [Schüller 2012]

3. Markenmanagement im Fußball

3.1 Kommerzialisierung im Fußball

Der Spruch „*Fußball ist die wichtigste Nebensache der Welt*“ ist vielen Menschen bekannt. Der Fußballsport soll demnach zwar Leidenschaftlich und voller Hingabe betrachtet und gelebt werden, jedoch nur Nebensache sein und im Vergleich zu vermeintlich wichtigen und bedeutenden Themen wie Politik und/oder Religion als eher unwichtig angesehen werden. Doch heute scheint die Welt des Sports, ganz besonderes die des Fußballs, zu einer neuen Hauptsache geworden zu sein. Nicht umsonst spricht man im Sport über den Fußball als „*König Fußball*“.

Fußball ist mittlerweile weit aus mehr als die weltweit am meisten ausgeübteste Sportart. Seine zunehmende Globalisierung, seine Kommerzialisierung und seine wachsende Vernetzung mit anderen Gesellschaftsbereichen, wie z. B. der Politik oder der Wirtschaft, machen den Fußball zur unangefochtenen Nummer 1 unter allen Sportarten. Die Welt des Fußballs ist zu einem globalen, offenen Markt geworden, auf dem sich ökonomische Gesetze mehr und mehr durchsetzen. [vgl. Jaeger/Stier 2000, 5-6]

Die Kommerzialisierung geht im Sport zuallererst mit der Ausübung des Sportes als Profisport einher, d. h. mit der Ausübung des Sports als Beruf. Im Fußball ist dieses besonders weit vorangeschritten. Ursprünglich diente der Fußball als Freizeitbeschäftigung. Aspekte wie gesunde Bewegung, der Kampf um Titel, Pokale, Prestige und Anerkennung sowie der Spaß an der Ausübung standen im Vordergrund. Im Laufe der Zeit professionalisierte sich das Fußballgeschäft. Aus Amateuren, die mit Fußballspielen ihr Gehalt aufbesserten, wurden Profis, die mit dem Sport ihren Lebensunterhalt verdienen. Während in anderen Sportarten nur die Spitzensportler (z. B. in der Leichtathletik) bzw. die Spieler der Erstligavereine (z. B. in der Basketball Bundesliga) genug Einkommen aus dem Sport beziehen, um den Lebensunterhalt zu sichern, ist es beim deutschen Fußball mittlerweile soweit, dass selbst die 3. Liga zu einer reinen Profiligen geworden ist. Und die 3. Liga des deutschen Fußballs generiert mehr Umsatz als die oberste Liga im deutschen Basketball, Handball oder Eishockey. [vgl. Rentz 2013] Im Geschäftsjahr 2012/2013 betrug der Gesamtumsatz der 3. Liga 121,9 Millionen Euro exklusive Transfererlöse. Die DEL mit 91,9 Millionen Euro und die BBL mit 86,6 Millionen Euro haben da im Vergleich einen gewaltigen Rückstand. [vgl. Rentz 2013]

Aber selbst die 3. Liga ist unterm Strich geradezu ein Armenhaus gemessen an den beiden höheren deutschen Fußballklassen, der 1. und der 2. Bundesliga. Allein die zwei deutschen Branchenführer, der FC Bayern München und Borussia Dortmund, stellten im Geschäftsjahr 2012/2013 jeweils neue persönliche Rekorde auf und erzielten einen höheren Umsatz als die o. g. Ligen zusammen. Der FC Bayern gab auf der Jahreshauptversammlung bekannt, einen Umsatz von 430 Millionen Euro generiert zu haben. [vgl. Süddeutsche 2013] Borussia Dortmund erzielte einen Umsatz von 305 Millionen Euro und verzeichnete dabei einen neuen deutschen Netto-Rekordgewinn in Höhe von 53,3 Millionen Euro. [vgl. Süddeutsche 2013] Solche Zahlen unterstreichen deutlich die Vormachtstellung des deutschen Fußballs. Und ein Ende der Fahnenstange ist nicht in Sicht. Die folgende Grafik verdeutlicht, dass sich der Umsatz der Vereine in jedem Jahr gesteigert hat:

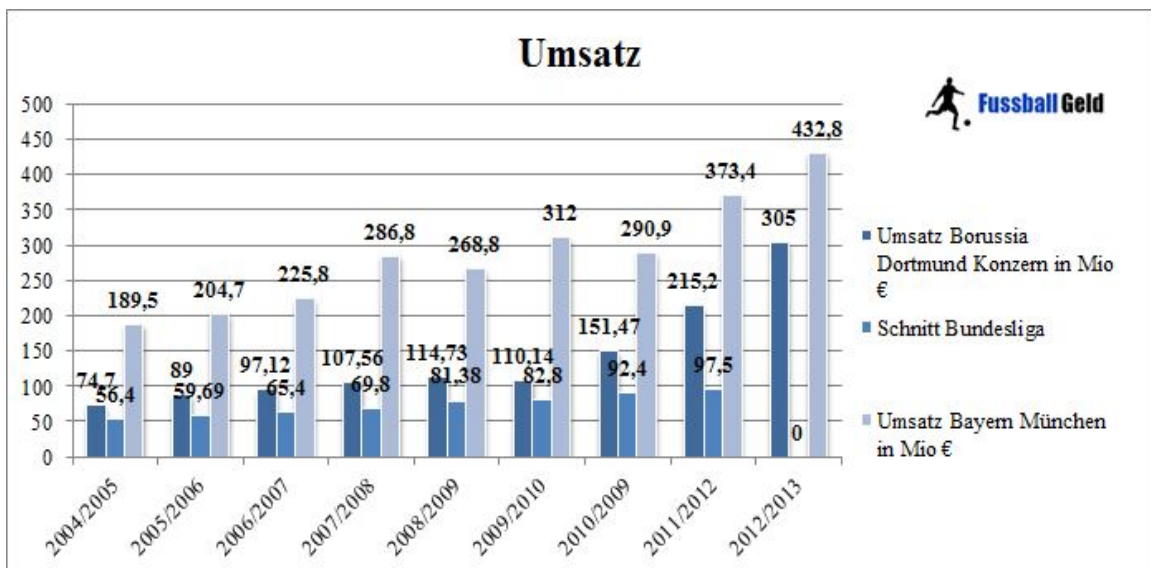


Abb. 7: Umsatzgrafik FCB und BVB seit 2004/2005

(<http://fussball-geld.de/topspiel-zwei-grosse-unter-sich/> 09.12.2013)

Der Kommerz im Fußball hat stetig zugenommen. In den 60er Jahren konnte man sich noch sicher sein, dass wenn der Hamburger SV aufläuft, Fußballer aus Hamburg und Umgebung ihr Können zeigen. Bei Schalke 04 und Borussia Dortmund waren es vorwiegend Männer aus dem Ruhrgebiet. Diese Männer konnten sich auch gar nichts anderes vorstellen, also für ihren Verein zu spielen, in dem sie schon als Jugendliche trainiert hatten und in der Stadt, in der sie aufgewachsen waren. Uwe Seeler ist dafür das beste Beispiel. Trotz lukrativer Offerten aus dem Ausland blieb Seeler seine ganze Karriere seinem Heimatverein treu. [vgl. Muras 2009]

Mit dem Einzug des Geldes im Fußball und die dadurch resultierenden besseren Verdienstmöglichkeiten der Spieler fand auch eine Art Imagewechsel der Akteure statt. Die vormaligen Idealisten, die Fußball größtenteils aus Spaß spielten, wurden zu Söldnern der Finanziere. Aus dem Hobby wurde Beruf, aus dem Spieler wurde ein Angestellter/Arbeitnehmer und aus den Vereinen wurden Unternehmen. Wie bereits in der Wirtschaft heißt mittlerweile auch beim Fußball das Motto: „*Geld regiert die Welt.*“

Im Jahr 1972 wurde das Lizenzspielerstatut durch den DFB gelockert, in Folge dessen die Gehälter durch die Vereine frei verhandelt werden durften. 1974 wurden die Veränderungen des Lizenzspielerstatuts fortgeführt, in dem der Wegfall der bislang festgesetzten Ablösesummen für das Transfersystem bestimmt wurde. [vgl. Schilhaneck 2009, 48] Die Freigabe der Spielergehälter sowie der Transferobergrenzen durch den DFB hatte für die Finanzsituation der Vereine drastische Folgen, da fortan ein Bieterkampf um die besten Spieler eine sofortige Explosion der Spielerbezüge und Ablösevereinbarungen und somit der Vereinsaufwandsstrukturen mit sich zog, welche die Vereine nicht mit ihren Einnahmen auszugleichen vermochten. [vgl. Schilhaneck 2009, 48] Durch das gezielte erwirtschaften von Zusatzeinnahmen wie z. B. den ersten Versuchen durch Werbung und Trikotsponsoring (s. Kapitel 2.2 Eintracht Braunschweig) und Mehreinnahmen durch Zuschauer wurde Versucht, diese Diskrepanz auszugleichen. „Ein wichtiger ökonomischer Faktor für die Weiterentwicklung des deutschen Profifußballs in den 70er Jahren stellte zudem die Fußballweltmeisterschaft 1974 in Deutschland dar. Finanziert durch Mittel der öffentlichen Hand entstanden in einigen Städten moderne Großsportanlagen mit zeitgemäßem Komfort (überdachte Sitzplätze, ausreichend Parkmöglichkeiten, verbesserte Bewirtschaftungsanlagen).“ [Schilhaneck 2009, 49] Nutznießer dieser Modernisierungsmaßnahmen waren die Bundesligisten, die fortan auf jene Infrastrukturen zurückgreifen und ihre Umsätze nachhaltig steigern konnten. Der Zuschauerschnitt der Vereine stieg an [vgl. Schilhaneck 2009, 47] und die Bundesligisten waren auf Jahre durch die neuen, seinerzeit modernen Stadien, gut aufgestellt im Wettbewerb mit anderen europäischen Fußballligen. Die nächste große Neu- und Umbauwelle der Stadien in Deutschland erfolgte teilweise erst zur WM 2006.

Mit Beginn der 80er Jahre weiteten die Bundesligisten ihre Vermarktungsmaßnahmen zunehmend aus. Sportartikelhersteller zahlten erstmals monetäre Beträge an die Vereine, um sie ausrüsten zu dürfen. Davor wurden lediglich die notwendigen Ausrüstungsgegenstände den Klubs kostenlos zur Verfügung gestellt. [vgl. Schilhaneck 2009, 54] Auch das Geschäftsfeld des Merchandisings wurde systematisch aufgebaut. Fan-Kollektionen und vereinseigene Fanshops wurden entworfen und erbaut, um aus dem

zahlenden Zuschauer einen immer wiederkehrenden Fan zu machen und den Verein somit eine feste Einnahme zu sichern. [vgl. Schilhaneck 2009, 54] Geprägt wurde die Entwicklung des Fußballs in Deutschland in den 80er Jahren insbesondere durch die Liberalisierung des bundesdeutschen Rundfunksystems ab Januar 1984. (s. Kapitel 3.2) Erst in Folge der Gründung privater Sendeanstalten und deren Interesse an der Fußballbundesliga setzte ein stetig zunehmender Wettbewerb um die Übertragungsrechte ein, der den Klubs bedeutende Einnahmenezuwächse erbrachte. [vgl. Amsinck 1997, 62]

Bis Mitte der 90er Jahre kam es in der Bundesliga zu zahlreichen Fortentwicklungen und letzten Professionalisierungsschritten auf dem Weg vom Verein zum Unternehmen. Anzuführen ist zunächst der Hamburger SV, der im Jahr 1991 die HSV-Sport-AG gründete. Dabei handelte es sich um die ausgegliederte Merchandisingabteilung des Klubs. [vgl. Schilhaneck 2009, 61] Ziel war die Generierung von kurzfristigen Zusatzeinnahmen durch Aktienverkäufe. Um der immer größer werdenden Bedeutung des Fußballs in Verknüpfung mit vielen Bereichen der Wirtschaft und Politik und den daher eingehenden Besuchen von wichtigen Personen im Stadion Herr zu werden, bot der SV Werder Bremen 1992 als erster Bundesligist in größerem Umfang geschlossene VIP-Lougen mit entsprechendem Hospitality-Services an. [vgl. Sohns 2003, 38] Ein weiterer Schritt zur totalen Kommerzialisierung war der Verkauf der Namensrechte für ein Stadion. „1993 kam es zu der ersten Form einer Namingrightvermarktung an einem deutschen Stadion. Für eine Beteiligung von Mercedes-Benz in Höhe von 10 Millionen DM am Umbau des Neckarstadions in Stuttgart erhielt der Konzern als Gegenleistung das unbefristete Namensrecht an der Sportstätte, infolge dessen das Objekt seine langjährige Bezeichnung als Gottlieb-Daimler-Stadion erhielt“ [Schilhaneck 2009, 62] Um auch die Führung und die Vereinsstruktur eines professionalisierten Fußballvereins auf hohem Niveau anzupassen, verabschiedete der DFB im Jahr 1995 einige Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins. [vgl. sportrecht.org – faq’s] Dadurch führten zahlreiche Klubs in Umsetzung dieser Vorgaben einen Aufsichtsrat sowie einen Vorstand mit selbstständiger Stellung ein. Jene aufbauorganisatorischen Anpassungen sind dabei als erste Anzeichen des Wandels der traditionellen, ehrenamtlich geführten Vereinsformen hin zu Sportorganisationen mit unternehmensähnlichen Strukturen zu sehen. [vgl. Empacher 2000, 43]

Auch für die Spieler selbst gab es eine große Veränderung im Jahr 1995. Durch das Gerichtsurteil des Europäischen Gerichtshofs vom 25.12.1995 im Fall Bosman war es jedem Profispieler nach Ablauf seines Vertrages erlaubt, ablösefrei den Verein zu ver-

lassen und sich einen neuen Verein anzuschließen. Dieses Urteil hatte schwerwiegende Auswirkungen auf das Transfersystem sowie die Gehaltsstrukturen der Bundesligaklubs. [vgl. Schilhaneck 2009, 74] Den abgebenden Vereinen fehlte somit einerseits ein traditionelles Ertragspotential beim Verkauf eines Spielers nach dessen Vertragsablauf. Andererseits stärkte sich die Verhandlungsmacht der Spieler gegenüber den Vereinen durch die nun unabhängige Wechseloption nach Vertragsende. „Im Zuge des Bosman-Urteils konnten die Spieler deutlich höhere Gehälter aushandeln, während sich den Klubs die Möglichkeit auf Transfererlöse nur noch bei einem Spielerwechsel während der Vertragslaufzeit ergab.“ [Schilhaneck 2009, 74] Aus dem Fußballspieler war endgültig ein Arbeitnehmer geworden, dem durch das o. a. Urteil nach seinem Vertragsablauf die Möglichkeit zur freien Berufswahl, in diesem Fall die Vereinswahl, gegeben wurde, ohne dass der neue Arbeitgeber eine Entschädigungssumme, in diesem Fall die Ablösesumme, bezahlen musste.

Gegen Ende der 90er Jahre wurden durch den DFB Änderungen der Rechtsform der Vereine zugelassen, um besseren Zugang auf den Kapitalmarkt zu erhalten und den gegen Ende der 90er Jahre gewordenen Umsatzvolumina der Vereine im zwei- bis dreistelligen Millionenbereich gerecht zu werden. [vgl. Schilhaneck 2009, 78] Am 24.10.1998 wurde auf dem DFB-Bundestag beschlossen, neben nichtwirtschaftlichen Vereinen auch Kapitalgesellschaften (AG, KGaA, GmbH), zuzulassen. [vgl. Schilhaneck 2009, 78] Nachdem der damalige Zweitligist Tennis Borussia Berlin seinen Lizenzspielerbereich in eine GmbH & Co. KGaA ausgliederte und Bayer Leverkusen mit der Umwandlung der Profitabteilung in eine GmbH folgte, beschloss die Mitgliederversammlung von Borussia Dortmund den Gang an die Börse als bisher erster und einziger Bundesligaverein. Der 17. April 2000 war das erste Notierungsdatum der BVB-Aktie an der Frankfurter Börse. [vgl. Schilhaneck 2009, 79] Mit der Zulassung von Kapitalgesellschaften am Bundesligaspielbetrieb wurde der Wandel vom Fußballverein zum wirtschaftlichen Fußballunternehmen auch aus juristischer Perspektive vollzogen.

Nach der Jahrtausendwende gab es weitere, wichtige Professionalisierungsschritte und wirtschaftliche Entwicklungen im deutschen Lizenzfußball. Es wurden der Ligaverband e.V. und die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) gegründet, um die Interessen der Vereine gegenüber dem DFB zu vertreten. [vgl. Schilhaneck 2009, 81] Weitere Schritte waren z. B. die Zulassung von Werbung auf den Trikotärmeln ab der Saison 2002/2003, die ersten Einsätze von LED-Werbebanden und Drehbandensystemen, die Ausweitung der Marketingmaßnahmen der Klubs sowie der Verbände auf internationale Kernmärkte wie Nordamerika und Asien (Trainingslager, Testspiele, Team-

Kooperationen), die Einführung von Klubeigenem Fernsehen (Nutzung der Klub-Homepage als Plattform für Klub-TV) und Fortschritte in der multimedialen Technik (Spielstandsinformationen durch SMS/MMS, Live-Reportagen via Handy). [vgl. Schilhaneck 2009, 93/94]

Auf europäischer Ebene wurde der Landesmeister-Cup in die Championsleague geändert und reformiert, welche bis einschließlich heute der mit Abstand lukrativste Wettbewerb für die Vereinsmannschaften ist. Allein der Championsleague-Gewinner von 2013, der FC Bayern München, nahm in seiner Siegessaison 55,046 Millionen Euro in diesem Wettbewerb ein. [Spiegel 2013]

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Fußball eine stetige Entwicklung genommen hat. Durch verschiedene Veränderungen in rechtlicher, organisatorischer, ökonomischer, technischer, gesellschaftlicher sowie politischer Sicht ist aus „einfachem Sport“ ein globaler, offener Markt geworden, der durch das Gesetz von Angebot und Nachfrage, von Profitorientierung und von Wettbewerb geprägt wird und in der das Ende der Kommerzialisierung noch nicht erreicht ist.

3.2 Medialisierung im Fußball

Der moderne Fußballmarkt ist enorm vielfältig geworden. Auf der Anbieterseite stehen die Sportler selbst und die Verbände. Auf der Nachfragerseite die Zuschauer, die Sponsoren und natürlich die Medien. [vgl. Jäger/Stier 2000,18] Fußball ohne Medien und Medien ohne Fußball – beides wäre heute gar nicht vorstellbar und beides würde ohne einander auch nicht so recht funktionieren. „Der Fußball war und bleibt ein Treiber der Medienentwicklung. [...] Er forciert die Entwicklung der Medien.“ [Gäbler 2006, 12] Mit dem Gewinn der Fußballweltmeisterschaft 1954 erfuhr der Fußballsport in Deutschland ein gesellschaftliches Prestige in bislang unbekanntem Ausmaß. „Die Begeisterung um den Erfolg der deutschen Nationalmannschaft übertrug sich dabei auch auf das Interesse an dem nationalen Meisterschaftsrennen, was sich in zunehmenden Besucherzahlen und erhöhtem Medieninteresse äußerte.“ [Schilhaneck 2009, 32] Vor allem das Fernsehen erlebte in dieser Zeit seinen kommerziellen Durchbruch. Der WM-Sieg 1954 war in erster Linie noch ein Radio-Ereignis, da es nur 88.278 Fernsehgeräte zu dieser Zeit in Deutschland gab. [vgl. Gäbler 2006, 12] Vergleicht man diese Zahl mit der heutigen Zeit, lässt sich die Zunahme der Wichtigkeit der Medien im Fußball ungefähr erahnen. Allein für die Heim-WM im Jahr 2006 gaben die Deutschen

3,6 Mrd. Euro für Flachbildschirme aus, um die Spiele auch in bestmöglicher Qualität in den heimischen Wänden verfolgen zu können. [vgl. Gäbler 2006, 12]

In den Anfangsjahren des Fußballs, in England Anfang des 17. Jahrhunderts, in Deutschland zur Mitte des 18. Jahrhunderts, fand Fußball in den Medien nicht statt. Erste Medialisierungseffekte im deutschsprachigen Raum der langsam jedoch stetig zunehmenden Popularität des Ballsports stellte die Aufnahme des Fußballs in die Berichterstattung von Tageszeitungen ab 1890 dar. [vgl. Eggers 2001, 140] Reine Fußballfachmagazine, wie sie es heute in Form von z. B. Kicker und Sportbild gibt, gab es zu jener Zeit nicht. „Der Markt für Sportzeitschriften florierte erst zwischen 1920 bis 1928 und die Anzahl der Sportzeitschriften nahm von 159 auf 380 zu (u. a. Gründung des Kickers 1920).“ [Schilhaneck 2009, 12] Mit dem festen Eintritt des Fußballs in den Medien änderte sich nicht nur der Umfang der Berichterstattung, sondern auch die Art und Weise, wie das Spielgeschehen dargestellt wurde. Es kam zu einer Fokussierung auf die unterhaltenden Elemente des Sports, auf eine dramaturgische Inszenierung der sportlichen Ereignisse mit Bildunterlegungen. [vgl. Eggers 2001, 139] So entstand der moderne Sportjournalismus in den Printmedien, wie man ihn heute noch kennt.

Mitte der 20er Jahre musste die Sportpresse sich dann mit dem Rundfunk auseinandersetzen. Erst etablierten sich die Sportnachrichten, 1925 erfolgte dann die erste direkte Rundfunkübertragung eines Fußballspiels. [vgl. Schilhaneck 2009, 14] Diese Art der Live-Berichterstattung wird heute ebenfalls noch so praktiziert, z. B. an Samstagen auf den regionalen Radiosendern der ARD (WDR, NDR, MDR, SWR) mit der Bundesliga-Konferenz.

Während der Zeit des Nationalsozialismus gab es in Berlin 1935 den ersten regelmäßig ausstrahlenden Fernsehsender der Welt und am 11. November gleichen Jahres wurde mit dem Länderspiel Deutschland gegen Italien das erste Fußballspiel übertragen. Zum Rezipientenkreis gehörten jedoch lediglich 13 Fernsehstuben in Berlin und Potsdam. [vgl. Schilhaneck 2009, 26] Erst mit dem Gewinn der Weltmeisterschaft 1954 und den folgenden „Boom“ des Fernsehens etablierte sich der Fußball auf den Bildschirmen. „Im Jahr 1958 kam es schließlich zu einem ersten Vertragsabschluss zwischen dem deutschen Fußball-Bund und der ARD, womit ein erster Schritt zur professionellen TV-Rechte-Vermarktung gemacht wurde.“ [Schilhaneck 2009, 32] Festgehalten wurde in diesem Vertrag die Übertragung von Länderspielen, den Endspielen um die Deutsche Meisterschaft und Pokalwettbewerb sowie ausgewählte Spie-

le. Damit war der Fußball endgültig in den wichtigsten Medien, dem Radio, den Printmedien und dem TV, etabliert und zu einem festen Bestandteil gemacht worden.

In den folgenden Jahren nahm die Medialisierung des Fußballs seinen Lauf. Mit der Einführung der Fußballbundesliga 1963 errichteten die ARD und das soeben erst gegründete ZDF Fußballprogrammformate ein, die noch bis zur heutigen Zeit bestand haben: die „ARD Sportschau“ im Samstag Vorabend-Programm und „das aktuelle Sportstudio“ im ZDF im Spätprogramm. [vgl. Schilhaneck 2009, 41] In der Spielzeit 1965/66 vergab der DFB erstmalig die TV-Übertragungsrechte an der Bundesliga in gebündelter Form an die beiden öffentlich-rechtlichen Fernsehsender. [vgl. Schilhaneck 2009, 42] Erstmals flossen den Bundesligisten davon gleiche Erlösanteile zu.

Mit der Zulassung privat finanzierter Rundfunkanstalten ab Januar 1984 änderte sich die Rechtelage auf dem TV-Markt. Das bislang bestehende Monopol von ARD und ZDF zerbrach und ein stetig zunehmender Wettbewerb um die Übertragungsrechte der Fußballspiele mit den privaten Sendeanstalten (z. B. RTL) entstand. [Schilhaneck 2009, 57] Dieses brachte den Klubs enorme Einnahmenezuwächse. Bedingt durch den Wandel im TV-Rechtemarkt kam es sowohl zu einer Ausweitung der TV-Berichterstattung als auch zu einer zunehmenden Verbesserung der Produktionsstandards durch die TV-Anstalten (Superzeitleupe, erhöhte Kameraanzahl). [vgl. Schilhaneck 2009, 59] Mit dem Einstieg des Pay-TV's (Premiere) 1991 wurden durch die Vermarktung der Spiele noch höhere Einnahmen für den DFB und die Vereine generiert. Betrug die Lizenzkosten in der Saison 1990/91 für das Free-TV noch 50 Mio. DM und für das Pay-TV 3 Mio. DM waren es zur Saison 1999/2000 bereits 180 Mio. DM bzw. 145 Mio. DM. [Schilhaneck 2009, 68]

Im neuen Jahrtausend kam das Internet als neues Medium hinzu. Allerdings gab es die erste größere, medienbedingte Finanzkrise für den deutschen Lizenzfußball. Die Kirch Media AG, welche sich die Vergabe der Übertragungsrechte in den Bereichen Free-TV, Pay-TV sowie dem Internet an der 1. Und 2. Bundesliga für die Spieljahre 2000/2001 bis 2003/2004 gesichert hatte, kam in finanzielle Schwierigkeiten und musste letztendlich im April in die Insolvenz gehen. [vgl. Schilhaneck 2009, 83] Dieses hatte finanzielle Auswirkungen für die 36 Vereine der beiden Ligen. „Die Klubs erhielten anstelle der vertragsmäßig vorgesehenen vierten Zahlungsrate der Saison 2001/2002 in Höhe von 100 Mio. Euro lediglich 21 Mio. Euro, wodurch viele Bundesligisten in unmittelbare Insolvenzgefahr gerieten.“ [Schilhaneck 2009, 83] Die Vereine erholten sich von dem beinahe-Zusammenbruch und infolgedessen wurden die Rechte neu vermarktet

und das Medium Fernsehen stellt bis heute den größten Einnahme-Markt für den Fußball dar. „Das Fernsehen ist nicht nur das am stärksten genutzte Medium in Deutschland, es ist auch das beliebteste und zum unverzichtbaren Teil der Freizeitgestaltung geworden. [...] Fernsehen schafft Marken. Von der hohen Attraktivität des Mediums und dem schnellen Aufbau von Bekanntheit profitiert insbesondere die Werbewirtschaft und diese Dynamik hat Auswirkungen auf den Sportrechte-Markt.“ [Jaeger/Stier 2000, 114]

In der folgenden Tabelle (Abb. 8) erkennt man sehr deutlich den enormen Anstieg der Bundesliga-Übertragungsrechte von der Saison 1989 bis hin zur vertraglich fixierten Saison 2017.

Bundesliga-Übertragungsrechte pro Saison	
Saison	Betrag in Euro
1989	20 Millionen
1993	72,5 Millionen
1998	127,5 Millionen
2001	355 Millionen
2005	300 Millionen
2008	407 Millionen
2009	407 Millionen
2010	390 Millionen
2011	410 Millionen
2012	425 Millionen
2013	440 Millionen
2014	560 Millionen
2015	615 Millionen
2016	663 Millionen
2017	673 Millionen

Abb. 8: Einnahmen der Bundesliga durch die TV Vermarktung

(<http://www.fußball-geld.de/wie-werden-die-tv-einnahmen-in-der-bundesliga-verteilt/> 28.12.2013)

Nicht nur das Medium Fernsehen muss für die Übertragung von Fußballspielen bezahlen, auch die Rundfunkanstalten werden durch die DFB und DFL zur Kasse gebeten. „In der Saison 2000/2001 erhob die DFL und die veranstalteten Klubs erstmals eine Lizenzgebühr für den Zutritt privater Rundfunkanstalten zu den Fußballbundesligaspielen zum Zwecke der Radioberichterstattung aus den Stadien. Je nach Übertragungsart und Reichweite der Radiosender lag der veranschlagte Lizenzpreis zwischen 2.050 und 30.700 Euro.“ [Schilhaneck 2009, 89]

In der heutigen Medienlandschaft ist der Fußball tagtäglich präsent. Egal ob in den Printmedien, dem Rundfunk, im TV oder im Internet. Fußball begeistert die Massen und der Live-Charakter der Top-Spiele bewegt Menschen und Märkte. Darum ist der Fußball, vor allem die großen und wichtigen Spiele sowie der Berichterstattung drum herum, unerlässlich für das Image von Sendern, Magazinen oder Webseiten. Der Fußball schafft Platz für erfolgreiches Marketing und für eine hohe Zuschauerbindung. [vgl. Jaeger/Stier 2000, 115]

3.3 Markeninszenierung

Unter Inszenierung versteht man das Einrichten und die öffentliche Zurschaustellung einer Sache – in diesem Fall einer Marke. Die Markeninszenierung bezeichnet die bewusst eingerichtete Darstellung einer Marke. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 64] Um eine Marke perfekt in Szene zu setzen, erfordert es einer gut durchdachten Markenstrategie. Wie soll eine Marke wahrgenommen werden? Wie inszeniert man sie so, damit sie für Aufsehen sorgt und die in ihr gesteckten Ziele erreicht werden?

Die Ziele einer Markenstrategie sind immer ähnlich gelagert wie die Unternehmensziele. Im Unterschied zu einer klassischen Produktstrategie ist die Strategie einer Marke immer langfristig ausgelegt. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 90] Schneller Wachstum und schnelle Umsatzsteigerung haben nicht die oberste Priorität. Markenziele sind über einen längeren Zeitraum angelegt, damit die Marke kontinuierlich wachsen kann, Bekanntheit erlangt, das Image verbessert und infolge dessen Umsatz und Gewinn generiert. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 90]

Im Fußball ist es ein Ziel der Vereine, dass der Verein sich als Marke etabliert. Der Name und das Wappen sollen sofort mit dem Verein in Verbindung gebracht werden und automatisch die Werte und die positiven Eigenschaften hervorrufen. Am Beispiel des deutschen Rekordmeisters, FC Bayern München, erkennt man sehr gut, wie man sich im Lizenzfußball als Marke inszenieren und am Markt etablieren kann. Der Name des FC Bayern ist prägnant und international verständlich. Er verdeutlicht die Verbundenheit des Vereins mit dem Bundesland Bayern. Logo, Farbe und Design bestimmen das Markendach. Das Logo des Vereins ist nicht komplex und sorgt somit beim Empfänger nicht für Irritationen. Auch im Logo ist wieder die Verbundenheit zum Bundesland Bayern erkennbar, denn das Wappeninnere in den Farben blau und weiß ist ein Ausriss aus der Fahne des Bundeslandes. Das Selbstbild der Bayern strotzt vor

Selbstvertrauen und der Claim „mia san mia“ (Wir sind wir) unterstreicht dieses. Die Erfolge, die der Verein seit seiner Gründung eingefahren hat, bilden den Kern und die Selbstverständlichkeit dieses selbstbewussten Auftretens. Das Fremdbild, mit welchem die äußere Umgebung den Verein sieht, entspricht ähnlich dem Selbstbild. Die vielen sportlichen und auch wirtschaftlichen Erfolge sowie eine durch gute Strategie inszenierte, positive Außendarstellung bringen dem Verein auch über die Grenzen des Bundeslands Bayern hinaus große Sympathien entgegen. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 95 ff]

Damit das entstandene Bild von der Marke FC Bayern nicht abschwächt sondern noch gestärkt wird, inszeniert der Verein dieses immer wieder neu. So wird die Allianz-Arena, das Stadion der Bayern, bei Heimspielen in den Vereinsfarben rot und weiß erleuchtet. [vgl. Muenchen-Stadionfarbe] Von weitem ist somit erkennbar, dass ein Spiel der Münchener ansteht und die ganze Stadt somit den Farben unterliegt. Damit sichert sich der Verein die Unterstützung und die Verbundenheit der Einwohner. Eine andere, weitere Darstellung der Marke FC Bayern, ist das Outfit der Spieler und der Verantwortlichen zu öffentlichen Anlässen und Siegerfeiern. In traditioneller Tracht durch die Hauptakteure werden solche Anlässe zelebriert und inszeniert und wiederum die Verbundenheit zur Region Bayern dargestellt. [Wirsing 2012] Zudem ist dieses Outfit ein Alleinstellungsmerkmal und hat sehr hohen Wiedererkennungswert.

3.4 Markenpositionierung

Unter Markenpositionierung versteht man die Definition des Terrains, welches eine Marke im Bewusstsein bestehender und potenzieller Kunden einnimmt bzw. zukünftig einnehmen will. [vgl. Frank/Lang 2000] Laut dem Wirtschaftslexikon beabsichtigt die Markenpositionierung die Schaffung einer möglichst unverwechselbaren, erfolgsträchtigen Stellung beim Kunden im Verhältnis zum Wettbewerb. Während sich die Produktpositionierung auf produktpolitische Maßnahmen konzentriert, werden bei der Markenpositionierung auch die anderen Marketinginstrumente (Kommunikations-, Distributions-, Service- und Preispolitik) in die Betrachtung gezogen. [vgl. Gabler Wirtschaftslexikon]

Damit eine Marke sich im Bewusstsein ihrer Kunden verfestigt, muss sie aus dem Pool der Konkurrenten und im Wettbewerb hervorstechen und relevant sein. Laut Michael Brandtner, Brand-Positioning-Consultant und Spezialist für strategische Markenpositionierung, gibt es sechs Königswege zur optimalen Markenpositionierung:

1. Sich als erster spezialisieren (z. B. Wick Medinait auf Erkältungsmedizin nur für die Nacht, Nokia nur auf Handys)
2. Den Herdentrieb als Nummer eins nutzen (z. B. werben mit „weltweite Nr. 1“)
3. Auf die Originalposition setzen (z. B. RedBull, Nutella → Originale sind besser als die Kopie)
4. Eine neue Kategorie kreieren (ist man kein Original, wird man es selbst durch Schaffung einer neuen Kategorie z. B. Dr. Best als erste nachgebende Zahnbürste)
5. Spezielle Macharten oder Zutaten nutzen (z. B. Wagner Pizza „original Steinofen gebacken“)
6. Sich als nächste Generation positionieren (z. B. Gillette Mach 1, Gillette Mach 2...)

Zusammengefasst heißt das, dass die Markenpositionierung definiert, für was eine Marke im Kopf bestehender und potentieller Kunden stehen soll. Ziel ist es, Bewusstseins-Anteile zu gewinnen. Diese gewinnt man nur mit mehr Relevanz als die Konkurrenz. Kommunikation alleine reicht dafür nicht aus. Entscheidend ist die auf dem Können aufsetzende Vision der Marke. Die Marke muss sich immer wieder neu beweisen und dem Kunden neue Versprechungen geben. [vgl. Brandtner 2005]

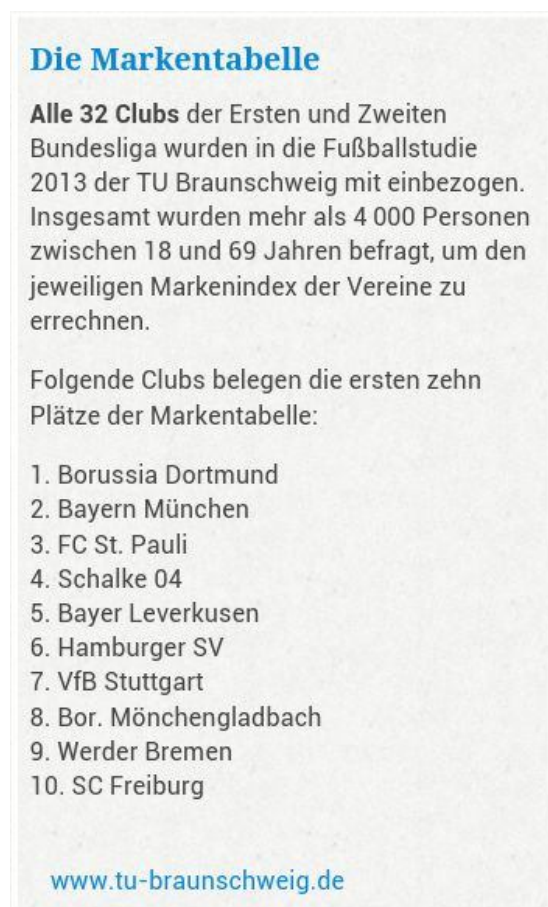
Am Ende zählt, was wirklich wirkt und deshalb gibt es auch viele verschiedenen Wege und Mittel, um Marken zu inszenieren und zu positionieren – natürlich auch in der Welt des Fußballs.

3.5 Marketing von Kultmarken/Kultvereinen

Hinter erfolgreichen Marken stehen zumeist erfolgreiche Unternehmen bzw. im Fußball sind erfolgreiche Marken zumeist erfolgreiche Vereine. Eben dieser langfristige Erfolg hat diese Vereine erst zu einer Marke werden lassen. Im weltweiten Fußball denkt man bei erfolgreichen Marken zuerst an Real Madrid, den FC Barcelona, Bayern München oder Manchester United. Gerade Manchester United wird oft als Paradebeispiel einer erfolgreichen Marke herangezogen. „Keine andere Fußball-Mannschaft auf dem internationalen Parkett wird so sehr mit Marke in Verbindung gebracht wie Manchester United.“ [Adjouri/Stastny 2006, 186] Diese Vereine werden genannt, da sie in erster Linie eine Vielzahl von Titeln und Meisterschaften in ihrer sportlichen Historie erringen konnten und somit eng mit „Erfolg“ verknüpft werden.

Dabei ist sportlicher Erfolg gar nicht so sehr ausschlaggebend, um einen Verein zu einer erfolgreichen Marke zu machen. Auch bei ausbleibenden sportlichen Ergebnissen ist es möglich, einen Verein erfolgreich zu vermarkten. In Deutschland und auch weltweit gesehen ist der FC St. Pauli dafür ein sehr gutes Beispiel. Trotz überschaubarem Erfolg auf dem grünen Rasen ist der Kultverein aus Hamburg in Sachen Marketing ein Riese in der Branche. „Erfolg kann jeder verkaufen. Misserfolg keiner so gut wie der FC St. Pauli.“ [Bergmann 2000, 6]

Der FC St. Pauli hat sich wie kaum ein anderer Verein ein unverwechselbares Image erarbeitet und das unabhängig von sportlicher Leistung und Erfolg. [vgl. Otto 2013] In einer Befragung, durchgeführt von der TU Braunschweig, in der aus den Sympathiewerten, aus der Bekanntheit und aus der Internationalität ein Markenindex in Tabellenform (s. Abb. 9) errechnet wurde, liegt der Zweitligist auf dem dritten Rang und ist damit erster Verfolger der beiden deutschen Vorzeigevereine Bayern München und Borussia Dortmund. [vgl. Otto 2013] Je höher ein Verein in der Tabelle platziert ist, desto attraktiver ist die Außendarstellung des Clubs.



Die Markentabelle

Alle 32 Clubs der Ersten und Zweiten Bundesliga wurden in die Fußballstudie 2013 der TU Braunschweig mit einbezogen. Insgesamt wurden mehr als 4 000 Personen zwischen 18 und 69 Jahren befragt, um den jeweiligen Markenindex der Vereine zu errechnen.

Folgende Clubs belegen die ersten zehn Plätze der Markentabelle:

1. Borussia Dortmund
2. Bayern München
3. FC St. Pauli
4. Schalke 04
5. Bayer Leverkusen
6. Hamburger SV
7. VfB Stuttgart
8. Bor. Mönchengladbach
9. Werder Bremen
10. SC Freiburg

www.tu-braunschweig.de

Abb. 9: Markentabelle deutscher Fußballvereine, Plätze 1-10

(http://www.nwzonline.de/fußball/st.pauli-verfolgt-bvb-und-bayern_a_6,1,406323111.5html 30.12.2013)

Der FC Pauli hat das Image genutzt, zu welchem er dank seiner Fanszene kam und hat sich in gewisser Weise von seinem eigentlichen Produkt, dem Fußball, emanzipiert. Heute ist die Marke St. Pauli zu einer Lifestyle-Marke geworden. [vgl. Bergmann 2000,6] Michael Meeske, Geschäftsführer des Vereins, tätigte dazu folgende Aussage: „Schalke 04 oder Borussia Dortmund, das sind Fußballreligionen – der FC St. Pauli ist ein Lebensgefühl. Beispielsweise würde sich eine Münchener Studentin ohne ausgeprägte Fußball-Präferenz kein Borussia-Dortmund-T-Shirt kaufen, eines von uns dagegen schon.“ [vgl. Bergmann 2000,6]

Mit dem Einzug der linken Szene zu den Spielen des FC St. Pauli änderten sich das Bild und die Außendarstellung des Vereins. Die Punks und Establishment-Gegner verliehen mit ihrem ungestümen und leidenschaftlichen Stil dem Club ein neues Image. Aus einem erfolglosen Fußballverein wurde „der etwas andere Verein“. Ein Verein, der sich abseits vom „Mainstream“ bewegt und der vor allem durch seine politischen Fans und Zuschauer von sich Reden machte. [vgl. Bergmann 2000,6] Die Vereinsführung begrüßte diesen Wandel und erkannte im Laufe der Zeit das enorme Marketingpotential. Die politisch linke Einstellung der Fans wurde vom gesamten Verein getragen und unterstützt. „St. Pauli verbot in seiner Stadionordnung als erster Verein rassistische Äußerungen und Symbole.“ [Bergmann 2000, 7] Das Image als politisch-linker Fußballverein, dessen Fanszene aus Antifa und Rebellen des Kapitalismus bestand, wurde zum Alleinstellungsmerkmal. Symbolisiert wurde diese Haltung durch das Einführen der heute berühmten Totenkopffahne durch die Fanszene. „Es ist das Symbol der Rebellen, die als Hausbesetzer gegen das Establishment ankämpften und wehte an der Hafenstraße, bis es auf wundersame Weise zum Erkennungszeichen des FC St. Pauli wurde.“ [Greulich 2013, 12]

Heute sind Merchandising-Artikel mit dem Totenkopf, dem Jolly Roger, ein Verkaufsschlager und werden sofort mit der Marke und dem Verein St. Pauli in Verbindung gebracht und von allerlei Kundschaft aus der Welt gekauft, die rebellisch sein wollen [vgl. Greulich 2013, 12] Die Marke St. Pauli hat sich merchandising-technisch vor allem abseits des Fußballs etabliert. „St. Pauli ist mehr als Fußball. St. Pauli ist ein politisches Statement, ist links und unangepasst. St. Pauli ist schlicht angesagt.“ [Astheimer 2011] Das Tragen von Fan-Kleidung jenseits von Stadion und Public Viewing gilt gesellschaftlich weithin als verpönt, bei der Modelinie des FC St. Paulis mit den Totenkopf-Symbolen und der Piratenflagge ist das anders: es gilt auf jeder angesagten Party als lässig und chic. [vgl. Astheimer 2011]

Aber auch beim FC St. Pauli hat die Kommerzialisierung des Fußballs (s. Kapitel 3.1) Spuren hinterlassen. Der Klub bekennt sich immer noch zu seinen Wurzeln, seiner Fanszene und seiner politischen Einstellung, doch „echte Rebellen sieht man heute beim FC St. Pauli ohnehin immer seltener, dafür immer mehr Medienleute und Werber, die dem Club schon mal gegen eine VIP-Karte kreativen Input geben.“ [Bergmann 2000, 7] Doch ist die Marke St. Pauli deshalb ein Begriff, weil sie sich von traditionellen und „normalen“ Fußballvereinen unterscheidet und als „politisch motiviert, rebellisch, tolerant und anders“ im Gedächtnis vieler verankert ist. [vgl. Astheimer 2011] Der Verein genießt das sündige Image des Stadtteils St. Pauli mit der berühmten Reeperbahn und all ihrem nicht alltäglichen Klientel. Der FC St. Pauli vermarktet sich zwar weltweit, aber achtet laut Aussage seines Marketingfachmanns David Luther „wegen der kritischen Fanszene genau darauf, wo der Totenkopf drauf kommt und wo nicht“, um den Bezug zur Stammkundschaft rund um den Kiez nicht zu verlieren und authentisch gegenüber seinen Fans zu bleiben. [vgl. Astheimer 2011]

Ähnlich wie der FC St. Pauli ist auch Union Berlin kein Big-Player im Weltfußball und doch ist der Verein in Deutschland sehr bekannt und beliebt. [Wöckener 2013] Der Verein Union Berlin steht für „Tradition, familiäre Nähe, Euphorie für den Sport und die Menschen sowie deren Verankerung in ihren Kiezen.“ [Schulz 2013] Das Faustpfand von Union Berlin ist die tiefe Verankerung zu seinen Fans. [vgl. Schulz 2013] Sportliche Erfolge hat der Verein aus dem Berliner Stadtteil Köpenick kaum vorzuweisen und dennoch ist Union Berlin in Deutschland ein Kultverein.

Stand der Verein 1997 noch vor dem Konkurs, hat er seinen Umsatz in den letzten sechs Jahren um fast 400% gesteigert. [vgl. Winkelmann 2013, 12] „Die Anziehungskraft der Marke Union Berlin ist zum Jahresende so stark wie nie zuvor.“ [Bosse 2013] Der 1. FC Union Berlin hat sich ein „Nischen-Image“ zu eigen gemacht und wirbt als bodenständiger, familiärer Verein im großen kommerziellen Business Fußball. „Wir sind Fußballromantiker – aber nicht nur. [...] Wir sehen unsere Spiele nicht als Rummelplatz oder Verkaufsveranstaltung“, sagt Klubchef Dirk Zingler. [vgl. Winkelmann 2013, 12]

Als Verein aus der ehemaligen DDR, zu deren Zeiten sich der Verein bereits größter Beliebtheit bei Fans und Zuschauern erfreute, definiert sich Union als Klub der Arbeiter und bodenständigen mit besonderer Nähe und einer engen Verbindung zu seinen Fans [vgl. Schulz 2013] Um sich gegen die große Konkurrenz in Berlin unter den Sportvereinen (Hertha BSC, Eisbären Berlin, Alba Berlin, Füchse Berlin) die Gunst der Zu-

schauer zu sichern, greift der Verein auf besondere Marketing- und Imageaktionen zurück. So wird z. B. jedes Jahr am 23. Dezember ein großes Weihnachtssingen im Stadion von Union Berlin, der Alten Försterei, veranstaltet. Für 2013 haben 27.000 Menschen ihre Teilnahme an dieser Aktion angekündigt. [vgl. Wöckener 2013, 12]

Um die Finanzierung einer neuen Haupttribüne zu sichern und ohne einen Großinvestor ins Boot zu holen, startete Union 2012 eine freche Werbekampagne auf Plakaten, Handzettel und Radiospots mit dem Spruch „Wir verkaufen unsere Seele, aber nicht an jeden“. [vgl. Koch 2012] Der Verein machte das Stadion kurzerhand zu einer Aktiengesellschaft und die Fans konnten kleine Teile Aktien erwerben. Die Aktion brachte mehr als 2,7 Millionen Euro für den Neubau der Haupttribüne. [vgl. Koch 2012] Dazu bekam der Verein für die Werbeaktion die Auszeichnung des „M“ verliehen – den Berliner Marketing Award für die beste Kampagne 2011. In der Begründung der Jury hieß es: „Die Kampagne verbindet auf einzigartige Weise den typischen und authentischen Charme des Berliner Fußballs mit einem sowohl kreativ als auch wirtschaftlich leistungsfähigen Marketingkonzept.“ [vgl. Koch 2012]

Union Berlin vermeldete für die Saison 2011/2012 einen internen Rekordumsatz von 17,13 Millionen. Die Werbeeinnahmen stiegen um 30% auf 5,88 Millionen Euro und mit der neuen Haupttribüne im Hintergrund soll es in Zukunft auch sportliche Erfolge vorzuweisen geben, ohne dabei an Authentizität einzubüßen. „Anders zu sein ist keine Strategie und kein angestrebtes Image. Wir wollen uns wohlfühlen“, sagt Präsident Zingler und veweist auf einen möglichen Aufstieg in der Zukunft: „Wir wissen jetzt, wir können es schaffen ohne uns zu verbiegen.“ [vgl. Winkelmann 2013, 12]

Anders als die beiden vorgenannten Vereine ist der englische Traditions-Club Manchester United zu sehen. Der Verein ist im Fußball ein Global-Player und vermarktet sich weltweit. Nach einer Erhebung der New Yorker Markenberater Future Brand liegt der Markenwert des Vereins bei 837 Millionen Dollar. Damit ist man die Nummer zwei der Welt als wertvollste Fußballmarke. [vgl. Abendzeitung 20013] Laut einer Aussage aus der FAZ hat Manchester United „eine Markenbildung außerhalb seines regionalen Gebietes geschaffen.“ [vgl. Kreuzer 2000]

Als erster europäischer Fußballverein ist United Ende des vergangenen Jahrhunderts in den Asiatischen Markt eingetreten und hat die Internationalisierung des Vereins fest in der Unternehmensstrategie implementiert. Bereits 2002 eröffnete in Singapur der erste Manchester United Shop mit erklärtem Ziel einer Vermarktung der Marke Man-

chester United in Asien. [vgl. Wehrheim 2005, 186] Mit einer Asia-Tour 2001 hat Manchester United zudem als erster europäischer Verein ein Trainingslager in Asien durchgeführt und tourt seit dem jährlich in der Sommerpause durch die Welt. [vgl. Wehrheim 2005, 186] Im Sommer 2013 war der Nordamerikanische Kontinent Ziel dieser Marketing-Reise. Bei diesen Touren steht die Vermarktung der Marke im Vordergrund.

Um eine enge Bindung zum Asiatischen Markt zu bekommen, transferiert Manchester United zunehmend asiatisch-stämmige Spieler in seinen Kader. 2005 bezahlte Manchester für den Koreaner Ji-Sung Park 7.3 Millionen Euro Ablöse und 2012 ließ man sich die Dienste für den Japaner Shinji Kagawa 15 Millionen Euro kosten. [vgl. Transfermarkt.de] Und diese Werbemaßnahmen zahlen sich aus: fast zwei Drittel der 30 Millionen Fans weltweit von Manchester United stammen aus dem asiatischen Raum. [vgl. Spiegel 2011]

Ebenso ist Manchester United in Sachen Börsengang ein Pionier unter den Fußballvereinen. Bereits 1991 ging der Verein als eine Public Limited Company (PLC) an die Börse. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 186] Im Jahr 2005 übernahm der US-Milliardär Malcolm Glazer den Verein und nahm den mit 790 Millionen britischen Pfund bewerteten Club wieder von selber. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 186]

Manchester United gilt in Sachen Eigenvermarktung als Vorreiter. Bereits seit 1998 besitzt der Club einen eigenen TV Sender, MUTV. Das Manchester United TV ist ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen Manchester United PLC, Granada und British Sky Broadcasting. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 186] Den Vereinseigenen Sender ist auch über das Internet empfangbar und in der Saison 2012/2013 verzeichnete die offizielle Vereins-Website 67 Millionen Aufrufe. [vgl. Davis 2013] In den sozialen Medien ist der Verein ebenfalls sehr aktiv. Manchester United besitzt Accounts auf Twitter, Facebook, Sina Weibo und Google+. [vgl. Davis 2013] Die Interaktion mit den Fans über die sozialen Medienkanäle ist dem Verein sehr wichtig, wie Richard Arnold, Group Managing Director von Manchester United, in einem Interview erzählt: „Connecting with our fans is a key part of the Club’s strategy. Every month there are over 5 Million Manchester United related social media posts and the level of engagement we have with our fans via social media is amongst the highest of all top global brands.“ [vgl. Davis 2013] Wie stark gefragt die Marke Manchester United ist, zeigt auch der Twitter Kanal des Vereins. Innerhalb eines Monats nach Beginn auf Twitter im Juli 2013 hatte der Verein bereits 700.000 Follower. [vgl. Davis 2013]

Im Bereich der mobilen Telefonie und der Verbreitung von News über den Verein setzte Manchester United bereits Maßstäbe. Zusammen mit dem Mobilfunk-Unternehmen Vodafone, das zugleich auch Trikotsponsor des Vereins ist, erschien 2006 der MUmobile-Service, eine Dienstleistung für das Handy, mit der Fans Bilder, Klingeltöne, mobile Spiele und Videostreams anschauen konnten. „Manchester United ist damit die erste Fußballmannschaft, die auf globaler Basis den Download von Fan-Content auf das Handy ermöglicht.“ [Adjouri/Stastny 2006, 188]

Der Verein Manchester United steht für positive Assoziationen und ein starkes, eigenständiges Profil. Wie erfolgreich der Status als Marke Manchester United ist, zeigt sich zum einen an der starken Bindung von Verein und seinen Fans und zum anderen am Erfolg des Merchandisings. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 190] Der Club ist über die Grenzen Großbritanniens bekannt und beliebt und hat in vielen Ländern der Welt einen großen Fankreis mit starker Bindung. „Daraus ist zu erkennen, dass es bei einer Marke darauf ankommt, über das Produkt hinaus eine enge Bindung zu seinem Kunden aufzubauen und diese immer wieder zu stärken und zu pflegen. [...] Bei einem Fußballverein bedeutet dies, dass über das Produkt Fußball hinaus den Fans und Anhängern der Verein als Marke Bedeutung geben muss. Daher darf die Beziehung zu seinen Kunden und Zielgruppen – hier die Fans und Anhänger – niemals gestört werden.“ [Adjouri/Stastny 2006, 191]

3.6 Marketing von Prominenten (aktive und ehemalige Fußballprofis)

Fußballspieler werden während ihrer aktiven Karriere in vielen Fällen zu Stars mit Welt- und Ruhm gepusht und dementsprechend vermarktet. Sie stellen für ihre Fans Helden und Idole da und sind deshalb selten und kostbar. Weil auch Idole, wie alles im Leben, Geschmacksache sind, verteilt das Publikum seine Gunst auf die unterschiedlichsten Heldenbilder. [vgl. Thiel 1991, 11] Franz Beckenbauer ist weltweit bekannt als „der Kaiser“, wohingegen der Siegtorschütze des WM-Finales 1954, Helmut Rahn, eher den frisch-fröhlichen Krieger aus dem Kohlenpott verkörperte. Beide Sportler waren oder sind, wie im Falle von Franz Beckenbauer, Weltstars des Fußballs, aber mit jeweils völlig verschiedenen Außendarstellungen und Images. [vgl. Thiel 1991, 12]

Aufgrund seiner eleganten Art Fußball zu spielen, welche noch anmutender war als die eines Königs und weil er in einem Spiel seinen Schalker Gegenspieler Reinhard Libuda, genannt „König von Westfalen“, in einem Zweikampf düpierte, wurde Beckenbauer

von der Presse als „Kaiser“ betitelt. [vgl. Geiselberger/Moorstedt/Schrenk 2012] Diesen Spitznamen trägt Franz Beckenbauer bis heute und diese Titulierung verdeutlicht seinen Stellenwert in der Fußballbranche. Als wohl bedeutendste Persönlichkeit des deutschen Fußballs ist Beckenbauer somit auch für die Werbeindustrie ein wichtiger Faktor. „Die mediale Präsenz von Franz Beckenbauer ist kaum zu überbieten, sei es als Vize-Präsident des DFB, als Präsident des Organisationskomitees zur Ausrichtung der WM 2006, als Präsident des FC Bayern München, als Fußballexperte verschiedener Medien oder als Testimonial für gut ein halbes Dutzend Produkte in allen Kanälen der Marktkommunikation seiner persönlichen Werbepartner.“ [Adjouri/Stastny 2006, 217] Mit seinem „Saubermann-Image“ verkörpert Beckenbauer seit Jahrzehnten den erfolgreichen Fußballer und späteren Trainer, der jeden Titel in seiner Karriere gewonnen hat. Auch sein Seitensprung auf einer Weihnachtsfeier seines Vereins FC Bayern München und die daraus resultierende Ehescheidung von seiner Frau konnten den Sympathien Beckenbauers als Werbeträger keinen Abbruch tun. Die Liste der Werbepartner von Beckenbauer ist lang: Knorr, Aral, Mitsubishi, Mercedes-Benz, Deutsche Post, Erdinger, E-Plus, O2, Oddset, Yello Strom und natürlich Adidas. [vgl. Ritzer/Slavik 2012]

Seit 1966 gibt es Werbespots mit Franz Beckenbauer und seitdem ist aus dem Fußballspieler Beckenbauer die Marke „Franz Beckenbauer“ geworden. Es wird die Auffassung vertreten, dass Beckenbauer eine starke Glaubwürdigkeit ausstrahle und keine Kunstfigur sei. [vgl. Ritzer/Slavik 2012] „Franz Beckenbauer ist wie kein anderer ein nationales Idol. Er verkörpert Erfolg und Lockerheit, also das, wonach sich alle sehnen. Deshalb kauft Deutschland was er sagt.“ [Rädeker 2012] Mit zwischenzeitlich sieben Werbeverträgen gleichzeitig bricht Beckenbauer auch die Regel, wonach maximal drei Werbepartner pro Prominenten lukrativ seien – doch der Erfolg gibt der Marke Franz Beckenbauer Recht. [vgl. Ritzer/Slavik 2012] Der Name Franz Beckenbauer wird grundsätzlich mit Erfolg in Verbindung gebracht, der weit über seinen sportlichen Erfolg hinausgeht und sich kontinuierlich weiterentwickelt hat. Er erfüllt alle markenrelevanten Kriterien und ist eine der erfolgreichsten Marken im Sport. [vgl. Adjouri/Stastny 2006, 221]

Naturbursche, Mannesbild, Kraftpaket und Energiestation, ein Taktiker und Techniker zugleich – mit all diesen Attributen wurde Lothar Matthäus während seiner erfolgreichen Karriere beschrieben und von Medienforschern eingestuft. [vgl. Thiel 1991, 101] Die Botschaft und das Image, das Matthäus während seiner Laufbahn begleitete, waren Gesundheit, Stärke, überragendes Talent, erfolgreich und dazu noch gutausse-

hend. [vgl. Thiel 1991, 101] Als bester deutscher Fußballer seiner Generation und als legitimer Nachfolger von Franz Beckenbauer wurde Matthäus aufgebaut, eingestuft und weltweit vermarktet. Er verkörperte all das, was Franz Beckenbauer zu seiner aktiven Zeit verkörperte, nur zwei Dekaden später. Zahlreiche Werbeunternehmen warben mit Lothar Matthäus für ihre Produkte. Matthäus warb nicht wie Beckenbauer für das deutsche Vorzeigeunternehmen Adidas, sondern für dessen Konkurrenten Puma. Weitere Werbepartner waren Ferrero, American Express, Gatorade und Panasonic. [vgl. Janotta 2013] Ebenso wurde Matthäus, wie bereits Beckenbauer 1977, als Zugpferd für die US-Amerikanische Profifußballiga MLS verpflichtet, um die Bekanntheit der Liga zu steigern und als Aushängeschild für den Fußball in den USA zu dienen. „Er verschafft uns die dringend benötigte Glaubwürdigkeit. [...] Wir haben schon jetzt zehn Prozent mehr Dauerkarten verkauft.“ [Garber 2000]

Anders als bei Beckenbauer änderte sich das Image von Matthäus nach Beendigung seiner aktiven Karriere als Profi-Fußballspieler. Aus dem erfolgsverwöhnten Sportstar wurde durch zahlreiche Eheschließungen mit einhergehenden Scheidungen, immer wieder wechselnden Frauengeschichten und nur mäßigem Erfolg als Fußballtrainer ein Hauptakteur der Boulevardpresse. [vgl. v. Mutius 2010] „Franz Beckenbauer und ich sind gar nicht so weit auseinander. Wir waren beide ein paar Mal verheiratet, wir haben beide mehrere Kinder. Trotzdem ist es Beckenbauer, der den Heiligschein hat und es ist Matthäus, der von einem Fettnäpfchen in das Nächste tritt.“ [Focus 2012] Der Marke Lothar Matthäus hat sein öffentlich ausgelebtes Privatleben und der damit einhergehende Imagewandel geschadet. Einen Trainer-Job in der Bundesliga hat er noch nicht angeboten bekommen. In der Werbeindustrie ist Matthäus weiterhin vertreten als Werbegesicht für Pokerstars.de, Einfachlotto.de oder Tele2. Letztere geben an, Matthäus sei aufgrund seiner großen Popularität und der engen Verbundenheit zur Zielgruppe ein idealer Werbepartner. [vgl. lifePR 2013]

„Jeder halbwegs erfolgreiche Fußballprofi ist heutzutage schon ein Kleinunternehmen mit Steuer-, Werbe- und Finanzberater, mit Immobilienprojekten und Beteiligungen an Pizzerias oder Waschstraßen. [...] Doch David Beckham ist der erste, der eine eigene Industrie ist.“ [Reng 2004] David Beckham, ehemaliger Fußballprofi von u. a. Manchester United und Real Madrid, ist auch nach seinem Karriereende im Sommer 2012 noch einer der bestbezahltesten Sportler weltweit. Im Jahr 2012 hatte Beckham Werbeeinnahmen in Höhe von 33 Millionen Euro. [vgl. Fußballtransfers-Spielereinkommen 2013] Dabei war David Beckham nicht der Stereotyp Fußballer - der Held, der die Massen durch Tore und Dribblings bewegt. Beckham war ein exzellenter Mittelfeldspieler mit

großartiger Technik, taktischen Verständnis und gesegnet mit einem starken rechten Fuß. Seine Popularität lässt sich dennoch nicht mehr allein damit erklären, was er auf den Fußballplatz geleistet hat. [vgl. Reng 2004] „Auf ihn lassen sich scheinbar alle Sehnsüchte projizieren. Für die einen ist er der nette junge aus dem Arbeiterklassenvorort, für die anderen eine avantgardistische Mode-Ikone. Er ist hingebungsvoller Familienvater und zugleich Sexsymbol, blonder Kalenderjunge und schwarzer Ghetto-Rapper. [Reng 2004]

Die Marke David Beckham ist weltweit bekannt und über den Fußball hinaus erfolgreich. „Seit Mitte der 90er gilt Fußball nicht mehr nur als Sport, sondern als Unterhaltung für jedermann und das ist Beckhams Verdienst.“ [Reng 2004] Seine Hochzeit mit Victoria Beckham, Mitglied der Band Spice Girls, brachte Beckham dahin, wo zuvor noch kein Fußballspieler war: auf die Titelseiten der Modemagazine und der Boulevardpresse. Die Marke David Beckham wurde mehr und mehr in der Welt der Mode und der Unterhaltung etabliert. Beckham entwarf Modelinien für Adidas, brachte 2005 sein eigenes Parfüm auf den Markt, modelte für das italienische Modeimperium Armani (s. Abb. 7) und ist Gesicht und vor allem Körper für das H&M-Label „Bodywear“ im Jahr 2013. [vgl. Meier 2007] „David Beckham sei eine moderne Ikone unserer Zeit“ äußerte sich Giorgio Armani zu seinem Werbepartner. [Meier 2007]

Das Zielpublikum, welches David Beckham anspricht, ist vielschichtig. Jeder kann ihn lieben. Kleine Mädchen, Frauen, Schwule und Schwiegermütter bewundern seine Schönheit, Fußballfans sein Können und seine Leidenschaft. Thailändische Priester, kenianische Lehrer und dänische Väter schwärmen von seiner guten Kinderstube. [vgl. Reng 2004]

Vor allem über das Medienbild verkauft sich die Marke Beckham und mit Beckham verkaufen sich die Zeitungen. Im Jahr 2003 tauchte Beckhams Name allein im Londoner Boulevardblatt Daily Mirror in über 1000 Artikeln auf. [vgl. Reng 2004] Ein Credo, das David Beckham immer befolgt, ist seine Höflichkeit gegenüber allen Journalisten und deswegen gibt es auch so gut wie nie negative Publicity über ihn. „Das ist der wahre Grund für seine enorme Popularität: Er ist wirklich nett und höflich, wirklich schön und war wirklich ein guter Fußballer. Keine Marketingkampagne muss ihn überhöhen. Er ist authentisch und bewundernswert.“ [Reng 2004]



Abb. 10: Armani-Werbung mit David Beckham

(<http://www.competenetwork.com/images/stories/bloggers/ty/david-beckham-armani-ad.jpg> 18.12.2013)

Von den aktiven Fußballprofis ist Cristiano Ronaldo der Werbekönig. Der Portugiese bedient eine riesige Marketingmaschine und steht als Werbegesicht bei Weltfirmen wie Nike oder Suzuki unter Vertrag. [vgl. Welt 2012] Die Meinungen zu Cristiano Ronaldo sind gespalten. Er hat nicht das Image eines David Beckham und ist nicht „Everybody’s Darling“. Cristiano Ronaldo polarisiert und fasziniert zugleich. Er ist unter den Fußballern die weltweite Nummer eins in den sozialen Netzwerken. Ronaldo hat 45 Millionen Fans auf Facebook und 10 Millionen Follower auf Twitter. [vgl. Welt 2012]

Das Image des Cristiano Ronaldo ist so aufgebaut, dass man ihn entweder liebt oder hasst. Ist er eitel oder schön? Ist er empfindsam oder vulgär? Ist er arrogant oder nur selbstbewusst? Tendenziell wird Ronaldo von den Zielgruppen Frauen, Kinder und Homosexuellen verehrt. Ihnen gegenüber stehen die männlichen Fußballfans – vorrangig keine Anhänger seines Clubs Real Madrid oder der portugiesischen Nationalmannschaft. [vgl. Haupt 2012] Die Marke Cristiano Ronaldo steht für Schönheit, Jugendlichkeit, Extravaganz, Attraktivität, Heldentum und sportlichen Erfolg. [Welt 2012] Für viele sind die erst genannten Attribute in der harten Welt des Profifußballs falsch platziert, doch der Erfolg gibt ihm Recht. „Es ist wie bei Justin Bieber – die Optik spielt eine gewaltige Rolle. Für die echten Macho-Männer ist er zu soft, aber ansonsten bietet er für alle etwas – besonders für die Frauen“ hebt Frank Enkelmann, Gesellschafter einer Werbeagentur, Ronaldos Aussehen hervor. [Welt 2012].

Ronaldos Präsenz ist Gold wert für Renommee und Bekanntheitsgrad. Der Sportartikelhersteller Nike brachte 2011 eine ganze Kollektion aus Ronaldos Modelabel CR7 heraus und erhöhte sein Salär von 4,5 auf 6 Millionen Euro pro Jahr. [Welt 2012] Das Kürzel CR7 steht für die Initialen des Spielers und die 7 für seine Rückennummer. Das Kürzel ist fest als Markenlabel eingetragen und wird weltweit sofort mit Cristiano Ronaldo assoziiert.

4. Markenpolitik bei Arminia Bielefeld

Der DSC Arminia Bielefeld ist ein Sportverein aus der ostwestfälischen Stadt Bielefeld. Das Kürzel DSC steht für Deutscher Sportclub. Gegründet wurde der Verein am 03. Mai 1905 als 1. Bielefelder FC Arminia. Der Vereinsname leitet sich vom Cheruskerfürsten Arminius ab, der den Römern in der Varusschlacht im Jahre 9. n. Chr. in Ostwestfalen eine verheerende Niederlage beibrachte. Die traditionellen Vereinsfarben sind schwarz, weiß und blau. [vgl. Kirschneck/Uhlig 2005, 19]

Der Verein bietet neben seiner bekannten Fußballabteilung noch die Sportarten Hockey, Eiskunstlauf und Billard an, welche unter dem Vereinsnamen DSC Arminia Bielefeld e. V. antreten. Die Profi-Fußballabteilung ist ausgegliedert und fungiert unter dem Namen DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co. KGaA. Insgesamt hat der Verein 9 verschiedene Abteilungen. Diese sind:

- Altliga (Traditionsmannschaft vom DSC)
- Arminia Supporters Club (Schnittstelle zwischen Verein und Fans/Mitgliedern)
- Arminis (Kinder- und Familienabteilung)
- Billard
- Eiskunstlaufen
- Frauen & Mädchen
- Hockey
- Nachwuchs
- Schiedsrichter

Arminia Bielefeld hat 8.413 Vereinsmitglieder (Stand: Januar 2013). Die Heimspiele trägt der Verein in der Schüco-Arena aus, welche eine Kapazität von 27.300 Zuschauern bietet. Zur Saison 2013/2014 spielt die Arminia in der 2. Bundesliga, nachdem ein Jahr zuvor der Aufstieg aus der 3. Bundesliga geglückt war.

Zu den größten Erfolgen des Vereins zählen die Gewinne der Westdeutschen Meisterschaft in den Jahren 1922 und 1923, zwei westdeutsche Pokalsiege 1966 und 1974 und insgesamt sieben Aufstiege in die 1. Fußballbundesliga. [vgl. Kirschneck/Uhlig 2005, 237 ff]

4.1 Bestehendes Markenkonzept (Corporate Identity) von Arminia Bielefeld

Die folgende Corporate Identity ist Teil des bestehenden Markenkonzepts des Vereins und dient als Grundlage der Image-Kampagne (s. Kapitel 4.2), welche zur Saison 2013/2014 umgesetzt wurde. (Alle Informationen entstammen dem Verein Arminia Bielefeld)

Unternehmerisches Leitbild: Verantwortung, Leistung, Wahrung der traditionellen Werte, Transparenz gegenüber Mitgliedern und Fans

Sportliches Leitbild: Fair Play, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Eigenverantwortung, Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit, Siegeswillen

Arminia Bielefeld betreibt ein Nachwuchsleistungszentrum, in dem jugendliche Spieler auf dem Weg zum Profi gefördert werden. Die Zeiten, in denen Sportvereine ausschließlich für die Verbesserung sportlicher Fähigkeiten der Jugendlichen verantwortlich waren, sind vorbei. Deshalb ist ein sportliches Leitbild des Vereins die Förderung sozialer und personeller Kompetenzen. Im NLZ wird daher die Vermittlung von gesellschaftlichen Werten und Normen gelehrt. Die Zusammenarbeit mit den Eltern ist hierbei von großer Bedeutung, um eine möglichst große Kommunikation und Transparenz zu erreichen.

Corporate Behaviour: Arminia Bielefeld betrachtet das Besetzen von Positionen mit Freiwillig-Soziales-Jahr-Leistenden (FSJ'ler) und das Einstellen von Auszubildenden als einen wichtigen Faktor in der Personalwirtschaft und in der Vereinsphilosophie. Zudem bietet Arminia in vielen Bereichen des Vereins Praktika für Schüler und Studenten an. Das Angebot umfasst den unternehmerischen Bereich auf der Geschäftsstelle bis hin zu Hospitationen als Trainer im Spiel- und Trainingsbetrieb. Auszubildende, FSJ'ler und Praktikanten haben nach erfolgreicher Absolvierung ihrer jeweiligen Tätigkeit die Chance auf eine feste oder Teilzeit-Anstellung. Gerade im Bereich des Nachwuchsleistungszentrum (Trainings- und Organisationsbereich) greift Arminia gerne auf bereits erprobtes und bekanntes Personal zurück. Zur Saison 2013/2014 sind sieben Positionen, die das NLZ betreffen, durch ehemalige FSJ'ler oder Praktikanten besetzt.

Bei Mitarbeitern wird freundliches, angepasstes und zuvorkommendes Verhalten gegenüber allen Anspruchsgruppen erwartet. Das Handeln ist nach den jeweiligen Bedürfnissen der Zielgruppe auszurichten. Für das soziale Verhalten gegenüber Fans

und Zuschauer und für eine gute Außendarstellung hat Arminia Bielefeld einen Verhaltensknigge eingeführt. Als Mitarbeiter und als Spieler ist man ein wichtiger Botschafter für den Verein – nicht nur auf dem Platz, sondern auch außerhalb. Die oberste Regel bei Arminia Bielefeld für das Verhalten der eigenen Mitarbeiter und Spieler heißt deshalb: Identifiziere dich mit Arminia! Sei stets selbstbewusst, aber nie überheblich!

Zur Förderung der Werte für die Nachwuchsspieler hat das NLZ einen Verhaltensknigge entwickelt, der von allen Nachwuchsspielern des DSC Arminia zu befolgen ist. Verstöße gegen Regeln und Vereinbarungen werden mit ebenfalls festgelegten Maßnahmen geahndet. Folgende Verhaltensregeln sind Teil des Knigges und zu beachten:

- Die Begrüßung beim Treff zum Training/Spiel wird unaufgefordert per Handschlag ausgeführt, d.h. die Spieler gehen auf Trainer (auch andere Teams), Eltern sowie Vereinsangehörige zu und begrüßen diese
- Nach Spielende verabschiedet sich jeder Spieler mit Handschlag beim Verlassen des Platzes von seinem direkten Gegenspieler
- Trete dem Gegner, dem Schiedsrichter, gegnerischen Eltern und der eigenen Mannschaft mit Respekt gegenüber
- Begrüße nicht nur die Leute, die du kennst
- Egal ob bei Sieg oder Niederlage: das Team steht immer an erster Stelle und dort sind alle gleich zu behandeln

Arminia Bielefeld engagiert sich seit jeher sozial. Mit der Plattform „Arminia ist mehr“ berichtet der Verein über Projekte mit den Themen Bildung, Integration, Engagement und Courage in ganz Ostwestfalen. Der DSC unterhält z. B. Kooperationen zu Städten und Gemeinden, aber auch zu Schulen. Mit dem Projekt „Arena4you“ richtet sich der Verein an diejenigen Schüler, deren Berufswahl aufgrund ihrer persönlichen und sozialen Lebensumstände stark eingeschränkt ist. Das Projekt kombiniert die Themen Fußball, Bildung und Berufswahl und setzt sich dafür ein, die Berufe in und um einen Fußballverein zu beleuchten. Ebenfalls verfügt der Verein über eine vorbildliche Behindertenbetreuung. Ziel ist es, Menschen mit Behinderungen während ihres gesamten Stadionbesuchs zu unterstützen und damit ihre Teilhabe an einem Leben in der Gemeinschaft zu ermöglichen. Mit 28 Plätzen für Menschen mit einer Sehbehinderung, 41 Rollstuhlfahrerplätzen und 104 Plätzen für Geh- und Geistig-Behinderte ist der Verein Vorreiter in der Region. Die weiteren Themen, gegen die Arminia sich engagiert, sind

Rassismus, Diskriminierung und Gewalt. Als größter Verein Ostwestfalens nimmt Arminia Bielefeld die zentrale Position in der Gesellschaft an und sensibilisiert mit „Arminia ist mehr“ das Umfeld des Vereins für wichtige gesellschaftliche Themen.

Corporate Design: Die Farben der Marke Arminia sind schwarz, weiß und blau. Die verbindliche Farbvorgabe ist die Pantone-Auszeichnung. Das Logo setzt sich zusammen aus dem Wappen als Signet und einem Additiv unter dem Schriftzug. Hierbei steht das Wappen für die weitreichende Tradition des Vereins, die formale Gestaltung des Schriftzugs für den dominanten Markenwert Bewegung.



Abb. 11: DSC Arminia Bielefeld-Logo mit Schriftzug

(Corporate Design Handbuch Arminia Bielefeld)

Das Arminia-Wappen ist neben dem Schriftzug ein wesentlicher Bestandteil des Markenauftritts von Arminia. Anders als „normale“ Unternehmen werden Fußballvereine häufig über das Logo identifiziert, das somit von besonderer Wichtigkeit ist. Das Wappen zeigt eine Fahne in den Vereinsfarben schwarz, weiß, blau sowie im weißen Feld der Fahne ein „A“ für Arminia. Ergänzt wird das schlichte und zeitlose Logo durch einen Ehrenkranz, der die lange Tradition des Vereins symbolisiert.

Der DSC Arminia-Schriftzug entstammt keiner Satzschrift, sondern ist individuell für die Marke Arminia entwickelt worden. Die Abkürzung DSC zeigt die Verbundenheit zur Tradition des Clubs. Durch die außergewöhnliche Stellung der „i“-Punkte im Wort Arminia wird der Markenschwerpunkt „Bewegung“ zum Ausdruck gebracht. Der gesamte

Schriftzug ist stets als unveränderliche Gesamtheit zu betrachten und darf weder verändert noch nachgebaut werden.

Corporate Communications: Arminia Bielefeld wirbt auf verschiedenen Arten und in verschiedenen Medien für den Besuch der Heimspiele, für den Beitritt als Vereinsmitglied oder für die bloße Unterstützung und Identifizierung mit dem Verein. Im „Westfalenblatt“ und in der „Neuen Westfälischen“, beide Zeitungen haben ihren Hauptsitz in Bielefeld, wird täglich über Arminia Bielefeld berichtet. Der Verein schaltet in beiden Zeitungen Anzeigen und Werbung. Des Weiteren werden Spots und Berichte über die Arminia vom Bielefelder Radiosender „Radio Bielefeld“ gesendet. Im TV berichtet der WDR Rundfunk über den Verein. Speziell die „Lokalzeit Bielefeld“ informiert die Zuschauer über neueste Entwicklungen bei der Arminia. In den regionalen Medien in Ostwestfalen ist Arminia stets präsent und sehr gut vertreten.

In den sozialen Medien betreibt Arminia eine eigene Facebook-Seite, eine Google+-Seite, hat einen eigenen Twitter-Account, ein Instagram-Profil sowie einen Youtube-Kanal. Die Facebook-Seite hat 37.172 „Gefällt-mir“-Klicks (Stand: Januar 2014). Auf Twitter verfolgen 7.691 „Follower“ (Stand: Januar 2014) die „Tweets“ von Arminia Bielefeld, auf Instagram sind es 1.490 „Follower“ (Stand: Januar 2014) und der Youtube-Kanal, auf dem das Arminia-Club-TV zu sehen ist, wurde von 1.375 Interessenten abonniert (Stand: Januar 2014). Bei Google+ hat Arminia Bielefeld 7.006 Benutzer (Stand: Januar 2014), die Inhalte in der Google-Suche empfehlen und auf Google+ teilen.

Ein zentraler Punkt der Kommunikation ist die Vereins-Homepage. Über die Homepage erfahren die Fans alles, was man über die Arminia wissen muss. Dort findet man den Fan- und Ticket-Shop, den Online-Fan-Shop, Anträge zur Mitgliedschaft, Informationen zu Arminia-Projekten wie z. B. den „Arminis“, „Arminia ist mehr“ oder die „LEG-Fußballschule“ und allerhand Neuigkeiten rund um den Spielbetrieb der Profi- und der Nachwuchsmannschaften.

Als Verkaufsförderung für Merchandising-Artikel des Vereins setzt Arminia bei Auswärtsspielen ein Fan-Mobil ein. Das Fan-Mobil ist ein fahrbarer Verkaufsstand, an dem die Fans Fan- und Merchandising-Artikel vom Verein erwerben können. Bei Heimspielen gibt es neben dem festen Haupt-Fan-Shop unter der Haupttribüne Verkäufer mit Bauchladen, die Fan-Utensilien an den Mann bringen. Des Weiteren wird mit Aktionen,

wie z. B. dem Glücksrad versucht, Fan-Artikel durch Spiel-und-Spaß-Aktionen zu veräußern.

Arminia zeigt Präsenz bei Stadtfesten und Sportturnieren in der Region Ostwestfalen und präsentiert dort die Marke und den Verein mit einem Stand, an dem zudem Merchandising-Artikel zu erwerben sind. Eigene Events sind das Sommerfest des Vereins, das jährliche Hallenturnier sowie diverse Autogrammstunden der Profispieler, die in abgestimmten Zeiträumen zumeist an öffentlichen Orten in Bielefeld und Umgebung stattfinden.

Arminia Bielefeld verfügt über ein eigenes Stadionmagazin und über ein Mitgliedermagazin. Das Stadionmagazin „Halbvier“ erscheint bei jedem Pflicht-Heimspiel der Saison und ist für jeden kaufbar, das Mitgliedermagazin wird zweimal jährlich, zu Saisonbeginn und zu Rückrundenbeginn, an die Mitglieder des Vereins versendet.

Corporate Culture: Arminia Bielefeld sieht seine Fans als Erfolgsfaktor und als wertvollstes Kapitel. In Zusammenspiel mit den Fans und Mitgliedern setzt Arminia auf hohe Identifikation mit dem Verein und auf eine konstruktive Konfliktstruktur, um Probleme im jeweiligen Interessens-Sinn gemeinschaftlich lösen zu können.

Um den Nachwuchs innerhalb der Fanszene und unter den Unterstützern zu sichern, bietet Arminia Bielefeld bereits für die Kleinsten Fans verschiedenste Projekte und Veranstaltungen an, wie z. B. die Arminis. Die Arminis sind die Kinder- und Familienabteilung des Clubs und nehmen an Veranstaltungen wie Auswärtsfahrten, Kicker-Turnieren mit den Profis oder Führungen durch die Dr. Oetker-Welt teil. In den Schulferien veranstaltet der Verein die LEG-Arminia-Fußballschule. Nach Anmeldung für diese Veranstaltung haben Schüler die Möglichkeit unter Profibedingungen mit lizenzierten Trainern und Ex-Profis zu trainieren und im Rahmenprogramm Führungen durch die Schüco-Arena zu erleben.

Für die Belange der älteren Fans ist die DSC-Fanbetreuung zuständig. Die Fanbetreuung des DSC besteht aus einem Netzwerk von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Diese pflegen einen intensiven Kontakt zu den Fans und verstehen sich als Kommunikatoren zwischen Fans und Verein. Die Fanbeauftragten sind Ansprechpartner für alle Themen wie z. B. Spieltagsprogramm, Fahrtmöglichkeiten zu Auswärtsspielen oder die Betreuung von Fanclubs. Weitere Organisationen für die Fans sind der

Arminia-Supporters-Club, das Fan-Projekt und der Fanclub-Dachverband, in dem die 93 Fanclubs des Vereins organisiert und eingetragen sind.

Um möglichst viele Menschen mit verschiedenen Interessen, nicht nur mit dem Hauptaugenmerk Fußball, etwas zu bieten, existieren verschiedene Abteilungen im Verein. Billard, Eiskunstlaufen und Hockey erweitern das Sportangebot im Verein Arminia Bielefeld.

Um im Bereich Fußball die sportliche Nachwuchsförderung sicherzustellen, hat Arminia Bielefeld ein Nachwuchsleistungszentrum geschaffen. Eine erstklassige Nachwuchsarbeit ist heute elementarer Bestandteil erfolgreicher Fußballvereine und deshalb misst Arminia der Ausbildung eine immens große Bedeutung zu. Ein grundlegendes Ziel der Nachwuchsförderung ist das Heranführen von Eigengewächsen an den Lizenzspielkader. Zudem möchte Arminia als größter Verein der Region dem Bildungsauftrag gerecht werden und soziale Verantwortung für Jugendliche übernehmen und sich so der Region öffnen und eine Identifikation der Menschen aus Bielefeld und der Region mit dem Verein DSC Arminia Bielefeld zu stärken.

Bei der Auswahl der Sponsoren versucht Arminia auf Ortsansässige Unternehmen zu setzen. Die beiden wichtigsten Sponsor-Kategorien, der Hauptsponsor und der Stadionsponsor, sind mit Bielefelder Unternehmen besetzt. Das Produkt „Alpecin“ vom Bielefelder Familienunternehmen Dr. Wolff-Gruppe als Haupt- und Trikotsponsor und das Unternehmen „Schüco“ als Namenssponsor für das Stadion. Weitere Sponsoren und Partner der Arminia aus Bielefeld und naher Umgebung sind die Stadtwerke Bielefeld, Dürkopp-Adler, Gerry Weber, die Sparkasse Bielefeld, das Westfalen-Blatt, die Bielefelder Volksbank, die Neue Westfälische und Carolinen-Brunnen.

4.2 Neue Image-Kampagne von Arminia Bielefeld

Im Winter 2012 hat Arminia Bielefeld sein Markenkonzzept überdacht und überarbeitet und die unten folgende Image-Kampagne zur Saison 2013/2014 gestartet. Mit dem Marken-Branding soll die Bekanntheit des Vereins erhöht werden, das Fremdbild verbessert werden und die Verbindung zur Region und zu den Fans gestärkt werden. (alle Informationen entstammen dem Verein Arminia Bielefeld)

Die Arbeit am eigenen Image und an der Außendarstellung des DSC Arminia Bielefeld hat gefruchtet und heraus kam ein neues Wappenlogo mit einem neuen Claim (s. Abb. 12) und die folgende Image-Kampagne.

Arminia gehört zu Ostwestfalen

Seit nun mehr über 100 Jahren prägt der DSC Arminia Bielefeld den Fußball in Ostwestfalen – und umgekehrt. Denn durch die tiefe Verwurzelung in die Region und die jahrzentelange Rolle als „Club der Ostwestfalen“ spiegeln die Tugenden im Fundament des DSC, die Tugenden Ostwestfalens und damit dessen Bürger und Bürgerinnen und der Wirtschaftstreibenden: Stur, Hartnäckig, Kämpferisch – eine Symbiose, die es hervorzuheben gilt.

Hartnäckig – Arminia hat gelitten

Mit und seit der Saison 2008/2009, in dessen Folge Arminia aus der 1. Fußball-Bundesliga abgestiegen ist, reiht sich für den Verein ein Misserfolg an den Nächsten. Nicht nur im sportlichen Bereich wurden gesetzte Ziele sowohl verfehlt als auch unterschritten. Auch im organisatorischen Bereich hat es eine ganze Reihe von Fehlentscheidungen und missglückten Konzepten gegeben, die für die jüngere Vereinsgeschichte Beispiellos sind. Die Talsohle war im Herbst 2011 erreicht, als Arminia als Tabellenletzter der 3. Liga vor einem nicht mehr überschaubaren Scherbenhaufen stand. Innerhalb von nicht einmal fünf Jahren was aus dem „Club der Ostwestfalen“ schließlich eine Lachnummer der Nation geworden. Es schien hoffnungslos, doch Arminia hat sich nicht kleinkriegen lassen...

Kämpferisch – Arminia gibt nie auf

Allen Skeptikern zum Trotz hat die Mannschaft von Arminia Bielefeld jedoch in den folgenden Monaten einen nicht mehr denkbaren Kampfeswillen und Ehrgeiz gezeigt, sich mit Biss und Kraft aus der Talsohle herausgespielt und am letzten Ende die Spielklasse mit einer beachtlichen Punkteausbeute gesichert.

Nicht nur unterstützt von einer treuen, unerschütterlichen Anhängerschaft, sondern auch von neu aufgestellten Führungsgremien, die innerhalb kürzester Zeit den o. g. Scherbenhaufen sortiert haben und nun darum wissen, diesen nach und nach abzutragen. Dieses Triumvirat aus Vereinsführung, Mannschaft und Anhängerschaft ist das, was einer Symbiose als „DSC Arminia Bielefeld“ oder kurz und schlicht „Arminia“ zu bezeichnen ist.

In Folge dieser Ausgangslage und dieses beherzigend kann Arminia erstmals seit Jahren wieder den Anspruch an sich erheben nicht mehr kämpfen zu müssen, um Misserfolge zu verhindern, sondern damit beginnen zu können, Erfolge zu erreichen. Beginnend mit dem Aufstieg in die 2. Bundesliga in der letzten Saison und einer langfristigen Perspektive auf eine mögliche Rückkehr in die 1. Liga bis hin zur wirtschaftlichen Konsolidierung.

Sturheit – Arminia kann das

Arminia versteht deshalb den aktuellen Status nicht nur als Chance, wieder nach vorne und nach oben zu blicken, sondern den daraus resultierenden Kampf heraus aus den Niederlagen der jüngsten Vergangenheit als ureigenstes Wesen des Clubs.

Daraus ergibt sich der Wille, anzuknüpfen an die Erfolge sowohl der Vergangenheit als auch der jüngsten Gegenwart:

- Aus der Tradition eines Vereins, der sich in der über einhundertjährigen Vereinsgeschichte mehr als einmal aus einer Talsohle bis in die 1. Bundesliga hoch gekämpft hat.
- Aus dem Wissen der Gegenwart, im sportlichen Bereich erstmals seit Jahren wieder eine junge, hungrige Mannschaft auf dem Rasen stehen zu haben, die sich und ihre Ziele nicht aufgibt. Betreut von einem Stab an fußballverrückten Menschen.
- Aus der unerschütterlichen Zuversicht einer Anhängerschaft, die nicht von Unrecht von sich behauptet, „Die Besten Fans der Welt“ zu sein.
- Aus der Verpflichtung gegenüber der Region Ostwestfalen und dessen Menschen, deren Werte und Tugenden den Club „DSC Arminia Bielefeld“ zu dem gemacht zu haben, was er war, ist und sein wird: Stur, Hartnäckig, Kämpferisch – Ostwestfälisch!

Es geht um jeden einzelnen Fan

Der Club „DSC Arminia Bielefeld“ weiß, dass es jederzeit darum geht, um jeden einzelnen Fan zu kämpfen. Die Menschen der Region OWL müssen davon überzeugt sein, dass Arminia zu OWL gehört, dass Arminia ein Teil ihrer Kultur ist.

Arminia Bielefeld live – das Stadion

Das Herz von Arminia Bielefeld ist das Stadion. Hier werden nicht nur die wichtigsten Spiele ausgetragen, hier arbeiten und treffen sich die Menschen, die Arminia zu dem machen, was es ist. Die Spieler, die Mitarbeiter der Geschäftsstelle, die Clubvertreter, die Ehrenamtlichen und die Fans. Wer Arminia wirklich erleben will, der muss ins Stadion kommen.

Mit all diesen Voraussetzungen im Gepäck versteht sich der „DSC Arminia Bielefeld“ endlich wieder als ein Team – auf und um den Platz herum – das angreift, nach vorne geht, um aus der eigenen Stärke Erfolg zu erreichen. Und auch wenn der Weg nach oben, zurück in die Bundesliga, sehr weit ist: Arminia will und wird ihn gehen



Neues Logo mit neuem Claim vom DSC Arminia Bielefeld

Abb. 12: neues Wappenlogo mit Claim DSC Arminia Bielefeld
(Markenpräambel 2013 DSC Arminia Bielefeld)

Corporate Design-Regel für das Wappenlogo:

Das Wappenlogo mit dem Claim "Wir sind Ostwestfalen" wird vom DSC Arminia Bielefeld mit Bedacht und gezielt in der direkten Ansprache bzw. in der Kommunikation mit den Fans benutzt. Es ist nicht das Vereinslogo. Ein Einsatz bedarf in jedem Fall immer der Rücksprache mit dem DSC Arminia Bielefeld.

5. Empirische Expertenerhebung zur Markenwahrnehmung im Spannungsfeld zwischen den Vereinsfunktionären von Arminia Bielefeld

Mit der neuen Kampagne (s. Kapitel 4.2) will Arminia Bielefeld das eigene Image stärken und mit dem neuen Wappenlogo plus dazugehörenden Claim die prägenden Eigenschaften des Vereins in den Köpfen der Zielgruppe platzieren. Was aber verbinden Mitarbeiter und leitende Vereinsangestellte mit dem Verein Arminia Bielefeld und welche Ziele hat die Marke Arminia Bielefeld für die Zukunft?

„Der DSC Arminia Bielefeld ist das Aushängeschild der Stadt Bielefeld und der Region Ostwestfalen-Lippe.“ [Krause 2014, s. Anlage] Ähnlich wie Oliver Krause, U19 Bundestrainer der Arminia und Leiter des Schulprogrammes des Vereins, sehen es auch seine beiden Kollegen bei Arminia Bielefeld, Finn Holsing und Christian Venghaus. Laut Holsing ist die Arminia Botschafter der Stadt und durch die lange Tradition ein nicht mehr wegzudenkender Teil der ganzen Region. [vgl. Holsing 2014, s. Anlage] Die Leidenschaft zum Verein verbindet die Bürger der Stadt und die Region Ostwestfalen-Lippe. [vgl. Venghaus 2014, s. Anlage] Arminia Bielefeld, gegründet am 03. Mai 1905, setzt mit seiner über 100-jährigen Geschichte gezielt auf Tradition in der äußeren Wahrnehmung und der Zusatz „Traditionsverein“ wird von Vereinsseite bewusst nach Außen kommuniziert.

Stur, hartnäckig, kämpferisch – so lautet der neu initiierte Claim des Vereins. Der Verein wirbt dabei mit Eigenschaften, die den Verein in der langen Zeit ausgezeichnet haben. „Typisch ostwestfälisch halt!“ [Venghaus 2014, s. Anlage], so bezeichnet Marketingleiter Christian Venghaus diese Eigenschaften. Der Verein setzt auf bodenständige und für die Region typische Attribute und will so eine Verbindung zur Region herstellen. Aber nicht nur die Tradition und die tiefe Verbindung zur Region Ostwestfalen unterscheidet die Arminia von anderen Vereinen in OWL. Laut Krause ist der Verein größer, präsenter und professioneller als alle anderen Vereine der Region. [vgl. Krause 2014, s. Anlage] Auch Holsing und Venghaus sehen das so, verweisen zudem noch auf „den sportlichen Erfolg und das große soziale Engagement.“ [Holsing 2014, s. Anlage]

Einigkeit herrscht bei den drei leitenden Angestellten bei der Zukunft des Vereins. Neben dem sportlichen Erfolg soll auch die Wirtschaftlichkeit wieder verbessert werden.

6. Erfolgsfaktoren für das Markenmanagement bei Fußballvereinen

Für ein erfolgreiches Markenmanagement bei Fußballvereine bzw. um einen Fußballverein zu einer erfolgreichen Marke zu machen, gibt es gewisse Faktoren, die für den Erfolg benötigt werden. Diese Faktoren hängen natürlich mit der Ausrichtung und der Strategie des jeweiligen Vereins zusammen. Bei Arminia Bielefeld z. B. ist es ein Ziel, die Marke DSC Arminia Bielefeld regional erfolgreich zu etablieren. Daher unterscheidet sich die Strategie des Markenmanagements bei der Arminia von der des FC Bayern München, deren Markenziele global ausgerichtet sind.

Um eine Marke erfolgreich zu machen, muss man die Zielgruppe verstehen und in folge dessen diese gezielt ansprechen. [vgl. Scheier/Held 2009, 17] Wichtig ist also, die Zielgruppe möglichst genau zu bestimmen und dann mit dieser zu kommunizieren. Die richtige Kommunikation ist somit ein grundlegender und elementarer Erfolgsfaktor für das Markenmanagement. Wie in dieser Arbeit beschrieben, gibt es viele verschiedene Arten und Wege für die Kommunikation mit der Zielgruppe. Viele Kommunikationsinstrumente stehen für die Interaktion mit den Kunden zur Verfügung (s. Kapitel 2.4.1 u. 2.4.2) Arminia Bielefeld setzt z. B. einen besonderen Schwerpunkt der Kommunikation mit den Fans auf die sozialen Medien, in dem man mit Facebook, Twitter, Google+, Instagram und Youtube fünf verschiedene Kanäle und Accounts bedient.

Attraktiv, relevant, nachhaltig, differenziert, funktional und emotional – so beschreibt Scheier die Erfolgskriterien einer Marke. [vgl. Scheier/Held 2009, 17] Für einen Fußballverein gibt es verschiedene Wege, diese Kriterien zu erfüllen. Beim Markenmanagement in Fußballvereinen wird viel auf den Faktor Emotionen gesetzt. Die Zuschauer und Fans sollen mit dem Verein und der Marke emotional verbunden sein, sich in guten wie in schlechten Zeiten mit dem Verein identifizieren und ihm die Treue halten. Hat man durch das Wecken von Emotionen aus einem Zuschauer erstmal einen Fan gemacht, der bei Siegen feiert und bei Niederlagen leidet, bleibt diese Verbindung eine sehr lange Zeit bestehen – oftmals ein Leben lang. Emotionen wecken und durch Emotionen eine Verbindung zur Zielgruppe aufbauen ist somit ein weiterer Erfolgsfaktor.

Um sich von anderen Vereinen und Marken zu unterscheiden, um möglichst auffallend und einzigartig zu sein und dadurch interessant zu erscheinen, sollte der Verein ein Alleinstellungsmerkmal besitzen. Wie in dieser Arbeit am Beispiel vom FC St. Pauli

gezeigt wurde (s. Kapitel 3.5), ist die Marke St. Pauli vor allem wegen seiner politischen Fanszene und seiner rebellischen Außendarstellung, die in so einer Form bisher unbekannt war, so populär. Das Ziel ist es also, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden oder zu kreieren und das Potential dieses Faktors zu nutzen, um der Marke Erfolg zu verschaffen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Markenmanagement bei Fußballvereinen ist das Vermitteln von Glaubwürdigkeit. Eine Marke muss gegenüber seiner Zielgruppe glaubwürdig erscheinen, um die Vermittlung der Markenbotschaft zu transportieren. Zum Beispiel würde Arminia Bielefeld an Glaubwürdigkeit und an Ansehen im Rezipientenkreis verlieren, wenn man einerseits die Förderung von Nachwuchsspielern als Vereinssphilosophie deklariert, andererseits aber kein Nachwuchsleistungszentrum führen würde und einzig auswärtige Spieler transferieren würde.

Alles in allem bleibt festzuhalten, dass beim Markenmanagement bei Fußballvereinen vor allem die Verbindung zwischen Fans/Zuschauer und der Marke/dem Verein im Mittelpunkt steht. Laut Klaus Dieter Koch wirken starke Marken nicht durch ihre Bekanntheit, sondern durch ihre Anziehungskraft. [vgl. Scheier/Held 2009, 13] Deshalb sollten beim Markenmanagement alle Faktoren in Betracht gezogen werden, die die Marke attraktiv, relevant, glaubwürdig, einzigartig und differenziert sowie emotional erscheinen lassen. Dieses kann z. B. durch Fan-Merchandising passieren, durch eine besondere Preispolitik, durch innovative Werbemaßnahmen oder einfach durch sportlich herausragende Leistungen.

Literaturverzeichnis

Abendzeitung (2013): Bayern ist wertvollste Marke im Weltfußball

URL: <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.manchester-united-abgeloest-fc-bayern-ist-wertvollste-marke-im-weltfußball.98a70f0f-c785-4aa8-a25d-86e41cc10d60.html> (05.01.2014)

Adjouri, Nicholas / Stastny, Petr (2006): Sport Branding – Mit Sportsponsoring zum Markenerfolg. Wiesbaden.

Astheimer, Sven (2011): Modemarke St. Pauli – das Geschäft mit dem Totenkopf

URL: <http://m.faz.net/aktuell/wirtschaft/modemarke-fc-st-pauli-das-geschaef-mit-dem-totenkopf-11497372.html> (04.01.2014)

Baum, Heinz-Georg / Coenenberg, Adolf / Günther, Thomas (1999): Strategisches Controlling. Stuttgart.

Bender, Gunnar (2008): Kundengewinnung und Kundenbindung im Web 2.0. In: Hass, Berthold / Walsh, Gianfranco / Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin. 174-177

Bergmann, Jens (2006): Was Marken nützt – der Charme des Verlierers. In: Brandeins Wirtschaftsmagazin 06/2006. 22

Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. (1988): Corporate Identity – Grundlagen

In: Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. / Funck, Hans-Joachim (Hrsg.): Corporate Identity – Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. 4. Aufl. Landsberg am Lech. 18-23

Bosse, Max (2013): Union stark wie nie

URL: <http://mobil.berliner-zeitung.de/union/1--fc-union--das-erreichte-sollte-man-nicht-leichtfertig-aufgeben-,23785340,25682912.html> (04.01.2014)

Brandtner, Michael (2005): Die 6 Königswege zur Markenpositionierung

URL: <http://www.michaelbrandtner.com/.../markenpositionierung.pdf> (03.01.2014)

Bruhn, Manfred (2003): Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München.

Bruhl, Manfred (1999): Marketing – Grundlagen in Studium und Praxis. 4. Aufl. Wiesbaden.

Bühler, André / Nufer Gerd (2011): Markenmanagement im Sport

In: Bühler, André / Nufer, Gerd (Hrsg.) Marketing im Sport – Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing. 2. Aufl. Berlin. 38-45

Bühler, André / Nufer, Gerd (2013): Marketing im Sport

In: Bühler, André / Nufer, Gerd (Hrsg.): Marketing im Sport – Grundlagen und Trends des modernen Marketing. 3. Aufl. Berlin. 41-50

Cyganski, Petra / Hass, Berthold (2008): Potentiale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Hass, Berthold / Walsh, Gianfranco / Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin. 105-109

Davis, Ben (2013): How Manchester United uses Facebook, Twitter, Sina Weibo and Google+

URL: <http://www.econsultancy.com/blog/63214-how-manchester-united-uses-facebook-twitter-sina-weibo-and-google> (05.01.2014)

Eggers, Erik (2001): Fußball in der Weimarer Republik. Kassel.

Empacher, Sascha (2000): Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga. Bad Aibling.

Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (2000): Branding als Grundlage zum Markenaufbau

In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 2. Aufl. Wiesbaden

Esch, Franz-Rudolf / Tomczak, Torsten / Kernstock, Joachim / Langner, Tobias (2004): Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Gießen.

Fleig, Jürgen (2011): Markenaufbau und Markenerhalt sind langfristige Aufgaben

URL: <http://www.business-wissen.de/artikel/marke-markenbotschaft-permanent-kommunizieren/> (29.11.2013)

Focus (2012): Interview mit Lothar Matthäus

URL: http://www.focus.de/panorama/boulevard/franz-hat-seine-kinder-vom-lieben-gott-lothar-matthaeus-ist-etwas-neidisch-auf-den-kaiser_aid_833443.html (22.12.2013)

Frank, Andreas (2000): Markenpositionierung-Blog

URL: <http://www.frankundlange.de/markenpositionierung> (03.01.2014)

Freyer, Walter (2003): Sport-Marketing – Handbuch für marktorientiertes Management im Sport. 3. Aufl. Wiesbaden.

Freyer, Walter (2011): Modernes Marketing in Wirtschaft und Sport

In: Freyer, Walter (Hrsg): Sport-Marketing – Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft. 4. Aufl. Berlin. 48-59

Fußballtransfers-Spielereinkommen (2013): Diese Spieler verdienen am meisten

URL: http://www.fussballtransfers.com/andere-ligen/top-10-diese-fussballer-verdienen-am-meisten-mit-video_35373 (23.12.2013)

Gäbler, Dirk (2006): Anpfiff – Wie der Fußball die Medien antreibt In: Die Zeit 12/2006

Garber, Don (2000): Lothar sorgt für Soccer Boom

URL: <http://www.mopo.de/news/amis-gluecklich--die-mls-profitiert-vom-matthaeus-wechsel-lothar-sorgt-fuer-soccer-boom,5066732,6447936.html> (22.12.2013)

Geiselberger, Heinrich / Moorstedt, Tobias / Schrenk, Jakob (2012): Wie Beckenbauer zum Kaiser wurde

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/franz-beckenbauer-der-kaiser-von-bayern-muenchen-a-826118.html> (22.12.2013)

Greulich, Matthias (2013): Das Millionengeschäft mit dem Jolly Roger. In: Rund – Das Fußballmagazin 12/2013. 7

Gutjahr, Gert (2013): Markenpsychologie – Wie Marken wirken, was Marken stark macht. Wiesbaden.

Hamann, Peter (1992): Der Wert einer Marke aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht

In: Dichtl, Erwin / Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München. 205-246

Haupt, Florian (2012): Reals Superstar – warum wir froh sein können, dass es Ronaldo gibt

URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/internationale-ligen/article110063877/Warum-wir-froh-sein-koennen-dass-es-Ronaldo-gibt.html> (23.12.2013)

Hermanns, Arnold (1997): Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung. 2. Aufl. München.

Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian (2002): Marketing im Sport – Status Quo und Handlungsrahmen

In: Galli, Albert / Gömmel, Rainer / Holzhäuser, Wolfgang / Straub, Wilfried (Hrsg.): Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre. Steuern und Recht für den Sportmanager. München. 233-237

Hilker, Claudia (2010): Social Media für Unternehmer – Wie man Xing, Twitter, Youtube und Co. erfolgreich im Unternehmen einsetzt. Wien.

Holzapfel, Felix (2006): Community Marketing – wenn dann richtig

URL: <http://www.guerillamarketingbuch.com/category/13-community-marketing/> (06.01.2014)

Jaeger, Franz / Stier, Winfried (2000): Sport und Kommerz – neuere ökonomische Entwicklungen im Sport, insbesondere im Fußball. Chur, Zürich.

Janotta, Anja (2013): Interview Lothar Matthäus – Werbegesicht Einfachlotto.de
URL: http://www.wuv.de/digital/lothar_matthaeus_wird_das_gesicht_von_einfachlotto_de
(22.12.2013)

Kirschneck, Jens / Uhlig, Markus / Bentkämper, Olaf / Backes, Volker / Lecoeur, Julien
(2005): DSC Arminia Bielefeld – 100 Jahre Leidenschaft. Göttingen.

Kläsger, Michael (2010): Trikotwerbung – Wie der Fußball auf den Hirsch kam
URL: www.sueddeutsche.de/wirtschaft/trikotwerbung-wie-der-fussball-auf-den-hirsch-kam-1.914954 (16.11.2013)

Koch, Matthias (2012): 1. FC Union spielt sich zum Berliner Marketingmeister
URL: <http://morgenpost.de/wirtschaft/article106644941/1-FC-Union-spiel-sich-zum-Berliner-Marketingmeister.html> (04.01.2014)

Kotler, Philip / Armstrong, Gary / Saunders, John / Wong, Veronica (2003): Grundlagen des Marketing. München.

Kreuzer, Heinz P. (2000): Manchester United – Wertvollste Sportmarke in Europa
URL: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/manchester-united-wertvollste-sportmarke-in-europa-123989.html> (05.01.2014)

Kriegbaum, Catharina (2001): Markencontrolling – Bewertung und Steuerung von Marken als immaterielle Vermögenswerte im Rahmen eines unternehmenswertorientierten Controlling. München.

LifePR (2013): Lothar Matthäus – das Gesicht für den neuen Werbespot von Tele2
URL: <http://www.lifepr.de/pressemitteilung/tele2-gmbh/Lothar-Matthaeus-das-Gesicht-fuer-den-neuen-Werbespot-von-Tele2/boxid/422004> (22.12.2013)

Maier, Jens (2007): Ein Gott im Schlüpfen
URL: <http://www.stern.de/lifestyle/leute/david-beckham-ein-gott-im-schluepfen-605193.html> (23.12.2013)

Meffert, Heribert (2000): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. Aufl. Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2005): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Bremen.

München-Citysame: Stadionfarbe Allianz-Arena
URL: <http://www.muenchen.citysam.de/allianz-arena.html> (02.01.2014)

Muras, Udo (2009): Vereinstreue gibt es seit Uwe Seeler nicht mehr
URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/article3845466/Vereinstreue-gibt-es-seit-Uwe-Seeler-nicht-mehr.html> (18.12.2013)

- Mutius, Franziska v. (2010): Ehekrise – Matthäus sagt ab
URL: <http://www.morgenpost.de/berlin/leute/article1235393/Lothar-Matthaeus-sagt-in-letzter-Minute-Talkshow-ab.html> (22.10.2013)
- Otto, Robert (2013): St. Pauli verfolgt BVB und FC Bayern
URL: http://www.nwzonline.de/fußball/st.pauli-verfolgt-bvb-und-bayern_a_6,1,406323111.5html (03.01.2014)
- Rädeker, Jochen (2012): Kaiser der Werbung
URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franz-beckenbauer-kaiser-der-werbung-1.1407132> (22.12.2013)
- Reng, Ronald (2004): Die Marke Beckham
URL: http://www.zeit.de/2004/25/Tabloid_EM_2fReng (23.12.2013)
- Rentz, Ingo (2013): Deutsche Profiligen mit Umsatzrekord
URL: http://www.horizont.net/aktuell/specials/pages/protected/Deloitte-Deutsche-Profiligen-mit-Umsatzrekord_118344.html (18.12.2013)
- Ritzer, Uwe / Slavik, Angelika (2012): Kaiser der Werbung
URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/franz-beckenbauer-kaiser-der-werbung-1.1407132> (22.12.2013)
- Scheier, Christian / Held, Dirk (2009): Was Marken erfolgreich macht. 2. Aufl. Schloß Holte-Stukenbrok.
- Schilhaneck, Michael (2009): Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen. 2. Aufl. Münster.
- Schmidt, Jan-Hinrik (2008): Weblogs in Unternehmen. In: Hass, Berthold / Walsh, Gianfranco / Kilian, Thomas (Hrsg.): Web 2.0 – Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin. 125-127
- Schüller, Anne (2012): Fan-Marketing
URL: <http://www.erfolg.de/Fachartikel/details/1219-Fan-Marketing-Was-genau-ist-eigentlich-ein-Fan/36169> (06.01.2014)
- Schulz, Bert (2013): Fest verankert in den Herzen
URL: <http://m.taz.de/!114717;m/> (04.01.2014)
- Simon, Nicole / Bernhardt, Nikolaus (2010): Twitter – Mit 140 Zeichen zum Web 2.0. 2. Aufl. München.
- Sohns, Michael (2003): VIP-Logen-Vergleich In: Sponsors. 8/2003. 44-45

Spiegel (2013): Championsleague-Einnahmen

URL: <http://www.spiegel.de/sport/fußball/champions-league-juventus-bei-den-einnahmen-vor-bayern-a-917233.html> (30.12.2013)

Spiegel (2011): Manchester will in Asien Milliarde einsammeln

URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/boersengang-in-singapur-manchester-will-in-asien-milliarde-einsammeln-a-780558.html> (05.01.2014)

Sportrecht.org – FAQ's

URL: http://www.sportrecht.org/cms/front_content.php?idcat=37 (29.12.2013)

Ströbel, Tim (2012): Die Einflussbewertungen der Markenbewertung im Sport – Eine empirische Analyse der Zusammenhänge bei Klubmarken. Wiesbaden.

Süddeutsche: Jahresbilanz des Rekordmeisters

URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/jahresbilanz-des-rekordmeisters-bayern-erzielt-mehr-als-millionen-umsatz-1.1790849> (18.12.2013)

Süddeutsche: Borussia Dortmund verzeichnet Rekordgewinn

URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-bundesliga-borussia-dortmund-verzeichnet-rekordgewinn-1.1794316> (18.12.2013)

Thiel, Erhard (1991): Sport und Sportler – Image und Markenwert. Landsberg/Lech.

T-Online (2012): Bundesliga verzeichnet Rekord bei Sponsoreinnahmen

URL: www.t-online.de/sport/fussball/bundesliga/id_58751204/bundesliga-verzeichnet-rekord-bei-sponsor-einnahmen-.html (16.11.2013)

Transfermarkt (2014): Ablösesumme Park

URL: http://www.transfermarkt.de/ji-sung-park/transfers/spieler_4592.html (05.01.2014)

Transfermarkt (2014): Ablösesumme Kagawa

URL: http://www.transfermarkt.de/shinji-kagawa/transfers/spieler_81785.html (05.01.2014)

Wehrheim, Michael (2005): Marketing der Fußballunternehmen – Sportmanagement und professionelle Vermarktung. Berlin.

Welt (2012): Werbekönig – C. Ronaldo verdient 92.000 € pro Tag

URL: <http://www.welt.de/sport/fussball/em-2012/article106646714/Cristiano-Ronaldo-verdient-92-000-Euro-pro-Tag.html> (23.12.2013)

Weyand, Isabelle / Schröter, Dirk (2013): Vereins-Identität

URL: <http://www.vibss.de/marketing/strategie/grundlagen-des-strategischen-marketings/vereins-identitaet-corporate-identity-ci/> (22.11.2013)

Winkelmann, Denis (2013): Der 1. FC Union wagt Spagat zwischen Kult und Geld.
In: Berliner Morgenpost 12/201. 26-2

Wirsing, Yvonne (2012): FC Bayern in Tracht

URL: <http://www.exklusiv-muenchen.de/news/fc-bayern-oktoberfest-14908>
(02.01.2014)

Wöckener, Lutz (2013): Was die Kirche von Union Berlin lernen muss

URL: <http://m.welt.de/article.do?id=sport/fu%C3%9Fball/2-bundesliga/article123227690/Was-die-Kirche-von-Union-Berlin-lernen-muss> (04.01.2014)

Wöhe, Günter (1981): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 14. Aufl.
München.

Anlagen

Interviews zu Kapitel 4: empirische Expertenerhebung zur Markenwahrnehmung im Spannungsfeld von Vereinsfunktionären bei Arminia Bielefeld

Interview mit Oliver Krause, U19-Bundesligatrainer und Leiter Schulprogramm DSC Arminia Bielefeld:

1. *Was zeichnet die Marke Arminia Bielefeld aus?*

„Der DSC Arminia Bielefeld ist DAS Aushängeschild der Stadt Bielefeld und der Region Ostwestfalen-Lippe. Er ist zudem der größte und traditionsreichste Sportclub in dieser Region. Arminia zeichnet eine hervorragende Jugendarbeit aus, von der ich natürlich enorm in meiner Position profitiere. Auch zeichnet Arminia aus, dass man auch aus schwierigen Situationen immer wieder aufsteht, darum darf man sich ja auch Rekordaufsteiger in die erste Bundesliga nennen – man kämpft sich immer wieder hoch. Ein weiteres Auszeichnungsmerkmal ist natürlich die Bielefelder Alm. Dort herrscht immer eine super Stimmung und die Fans verwandeln das Stadion in einen Hexenkessel, in dem schon viele leidenschaftliche Spiele und Bundesliga-Klassiker stattgefunden haben.“

2. *Was unterscheidet Arminia Bielefeld von anderen Vereinen in der Region?*

„Zu allererst ist Arminia größer, präsenter und professioneller geführt als alle anderen Vereine in der Region. Durch diese Faktoren besitzt der Verein viel mehr Potential, egal ob es sich um den Fan- und Zuschauerzuspruch oder ums Marketing handelt. Das alles schafft ganz andere wirtschaftliche Dimensionen, als bei jedem anderen Verein in OWL. Und das wirkt sich natürlich dann auch auf das sportliche aus. Arminia hat die professionellste Jugendarbeit in der Region, nicht nur im Fußball. Und dadurch, dass es den Verein schon so lange gibt, unterscheidet sich auch die traditionelle Historie gegenüber anderen.“

3. *Welche Begriffe bringen Sie mit der Marke DSC Arminia Bielefeld in Verbindung?*

„Die Alm, schwarz/schweiß/blau, Leidenschaft, Rekordaufsteiger, Stur, Kämpferisch...aber leider auch Schulden.“

4. *Welche Ziele hat die Marke/der Verein DSC Arminia Bielefeld in der Zukunft?*

„Der Verein erhofft sich von der Zukunft eine konstante Präsenz in der 2. Bundesliga und hat als allgemeines Ziel ausgegeben, wieder an alte erfolgreiche Zeiten anzuknüpfen – sportlich als auch wirtschaftlich. Dazu nötig ist ein stetiger Schuldenabbau. Ziel ist es auch in Zukunft, das Standing als Verein Nummer Eins in OWL zu bestätigen und sich an dieser Stelle zu etablieren – ebenfalls nicht nur sportlich und auch nicht nur im Profifußball. Auch ist die Professionalisierung und Optimierung der gesamten Arbeit ein Ziel – für mich persönlich natürlich bezogen auf die Arbeit im Nachwuchsleistungszentrum.“

Interview mit Finn Holsing, Leiter Fußballschule und Projekte sowie zuständig für Marketing und Sponsoring:

1. *Was zeichnet die Marke Arminia Bielefeld aus?*

„Arminia ist ein großer Botschafter der Region Ostwestfalen. Durch die lange Tradition des Vereins mit den vielen Geschichten – expliziert zu erwähnen sind hier die vielen Auf- und Abstiege sowie einige Skandale – steht Arminia für die im „Wir sind Ostwestfalen“-Logo verankerten Begriffe stur, hartnäckig und kämpferisch. Der Verein ist immer wieder zurückgekehrt und konnte auch durch ständig neue, kreative Lösungsansätze schwierige Zeiten überstehen.“

2. *Was unterscheidet Arminia Bielefeld von anderen Vereinen in der Region?*

„Die Tradition, die Größe des Vereins, der sportliche Erfolg und auch das große soziale Engagement.“

3. *Welche Begriffe bringen Sie mit der Marke und dem Verein Arminia Bielefeld in Verbindung?*

„Stur, hartnäckig, kämpferisch, kreativ und Leidenschaft. Und natürlich auch das Stadion, die Alm.“

4. *Welche Ziele hat die Marke/der Verein Arminia Bielefeld in der Zukunft?*

„Neben dem sportlichen Erfolg und dem Verbleib in der 2. Liga, ist die wirtschaftliche Konsolidierung ein großes Ziel für die nächsten Jahre. Zudem möchten wir das Image durch diverse Maßnahmen wie z. B. Schul- und Städtepartnerschaften weiterhin verbessern und die neue Corporate Identity und das neue Wappenlogo in der öffentlichen Wahrnehmung weiter stärken.“

Interview mit Christian Venghaus, Leitung Club-Marketing und Leitung Mitglieder & Fans:

1. *Was zeichnet die Marke Arminia Bielefeld aus?*

„Arminia Bielefeld ist unverwundlich, nicht klein zu kriegen und steht immer wieder auf – ein ganz große Stärke und Besonderheit des Vereins. Das auch in den vielen schweren Zeiten, wie zuletzt, immer mit viel Enthusiasmus und Begeisterung im und außerhalb des Vereins gearbeitet wird – sei es durch die Mitarbeiter oder durch die Fans – ist schon ein Punkt, den ich besonders gerne hervorhebe und der den Verein für mich zu etwas speziellen macht. Arminia verkörpert die Region Ostwestfalen und steht stellvertretend für die vielen Bürger in OWL und ist somit auch gewissermaßen verpflichtet, die Region und die Stadt stets sportlich gut zu repräsentieren.“

2. *Was unterscheidet Arminia Bielefeld von anderen in der Region?*

„Vieles! Arminia Bielefeld ist der bekannteste und populärste Sportverein in der Region. Zwar gibt es in der Region OWL nicht sonderlich viele Profisportvereine, unter anderem z. B. noch die Handballabteilung des TBV Lemgo, aber die Arminia hat schon bei weitem die größte Strahlkraft der hier ansässigen Vereine. Der Verein ist von seiner Größe, seiner Tradition und seiner Fan-Base her die klare Nummer 1 in der Region. Natürlich hebt sich die Arminia auch sportlich von der Masse ab. Welcher Fußballverein in der Umgebung kann schon von sich behaupten, Bundesliga gespielt zu haben bzw. in Zukunft hoffentlich auch wieder Bundesliga zu spielen?“

3. *Welche Begriffe bringen Sie mit der Marke und dem Verein Arminia Bielefeld in Verbindung?*

„Da greife ich natürlich gerne auf unseren neuen Slogan zurück: stur, hartnäckig, kämpferisch – typisch ostwestfälisch halt!“

4. *Welche Ziele hat die Marke/der Verein Arminia Bielefeld in der Zukunft?*

„Sportlich erhoffe ich mir natürlich in erster Linie den Klassenerhalt und in der Zukunft natürlich irgendwann auch mal wieder Bundesliga-Fußball in unserem schönen Stadion. Wirtschaftlich ist es das Ziel, möglichst schnell den Schuldenabbau und die Konsolidierung voranzutreiben. Des Weiteren ist es ein Ziel, möglichst in allen Bereichen des Vereins weiter zu wachsen und die bestmögli-

chen Ziele zu erreichen. Das Potential der Marke Arminia Bielefeld ist noch nicht erschöpft!“

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname